



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA EL PERNO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017.

AUTOR:

Dennis Alexander Saldarriaga Orozco

Riobamba – Ecuador

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. Dennis Alexander Saldarriaga Orozco, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Dennis Alexander Saldarriaga Orozco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y requeridos.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de mayo del 2018.

Dennis Alexander Saldarriaga Orozco

C.C. 060415271-0

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios sobre todas las cosas, por sus infinitas bendiciones.

A mis padres Guillermo y Rosario por su esfuerzo y dedicación por enseñarme a ser una persona de bien, a ellos mil gracias por ayudarme a culminar mis estudios.

A mis hermanos Erick y Génesis y a mi novia, por ser mi apoyo constante y ayudarme en todo momento que los necesité.

Dennis Alexander Saldarriaga Orozco

AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradecido con Dios, por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi formación académica, por ser mi guía y fortaleza en los momentos que más necesitaba y por estar siempre conmigo y enseñarme que sin Él no soy nadie.

A mis padres, quienes han sido el soporte necesario para mi desarrollo, por estar siempre a mi lado y por creer en mí, por su apoyo y sacrificio sin lo cual no hubiera culminado mi carrera profesional.

A mi Director y Miembro de mi trabajo de titulación por tener el don de orientarme y compartir sus conocimientos y experiencia que contribuyeron el desarrollo del presente Trabajo de Investigación como también en mi formación profesional como estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ÍNDICE GENERAL

Portada...	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de ilustraciones	ix
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Administración	8
2.2.2 Características de la administración	9
2.2.3 Importancia de la administración	9
2.2.4 Elementos del proceso administrativo	10
2.2.5 Empresa	12
2.2.6 Objetivos de la empresa.....	13
2.2.7 Plan estratégico.....	15

2.2.8	Fases del plan estratégico	15
2.2.9	Plan de fortalecimiento.....	17
2.2.10	Elementos del plan de fortalecimiento	17
2.2.11	Administración del talento humano.....	21
2.2.12	Procesos de la administración del talento humano	21
2.2.13	Organigrama estructural	23
2.2.14	Tipos de organigramas	23
2.2.15	Puestos de trabajo	27
2.2.16	Manual de funciones.....	28
2.3	IDEA A DEFENDER.....	30
2.4	VARIABLES.....	30
2.4.1	Variable independiente	30
2.4.2	Variable dependiente	30
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	31
3.5	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	32
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		56
4.1	TITULO.....	56
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	56
4.2.1	Reseña histórica.....	56
4.2.2	Filosofía institucional	56
4.2.3	Objetivos empresariales.....	58
4.2.4	Valores corporativos.....	59
4.2.5	Organigrama estructural	60
4.2.6	Manual de funciones.....	60
4.2.7	Análisis situacional.....	65
4.2.8	Definición de objetivos.....	74
4.2.9	Plan de acción.....	75
4.2.10	Estructura de seguimiento interno	97
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES.....		102

BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	104

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso administrativo:	11
Ilustración 2 Elementos del plan de fortalecimiento:	17
Ilustración 3 Elementos del plan de acción	20
Ilustración 4 Proceso de administración del talento humano.....	21
Ilustración 5 Organigrama por la forma	24
Ilustración 6 Organigrama vertical	24
Ilustración 7: Organigrama horizontal	25
Ilustración 8 Organigrama AFNOR.....	25
Ilustración 9 Organigrama circular	26
Ilustración 10 Organigrama sectorial o radial.....	27
Ilustración 11 Elementos del manual de funciones.....	28
Ilustración 12: Elaboración de la misión	57
Ilustración 13: Elaboración de la visión	58
Ilustración 14: Objetivos empresariales.....	59
Ilustración 15: Organigrama estructural	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Necesidad del manual de funciones.....	32
Tabla 2: Conoce las funciones en detalle.....	33
Tabla 3: Conocen las actividades que realizan	34
Tabla 4: Instructivo para laborar en la empresa.....	35
Tabla 5: Proceso de Inducción.....	36
Tabla 6: Cuentan con información suficiente para laborar	37
Tabla 7: Manual de funciones.....	38
Tabla 8: Relación con los compañeros	39
Tabla 9: Limites en el desarrollo de las funciones.....	40
Tabla 10: Tareas de otros colaboradores	41
Tabla 11: Calificación del servicio prestado.....	43
Tabla 12: Trato al cliente	44
Tabla 13: El personal se encuentra capacitado	45
Tabla 14: Califica las instalaciones	46
Tabla 15: Utilizan elementos de protección	47
Tabla 16: Procedimientos de personal	48
Tabla 17: Procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización	49
Tabla 18: Separación y disposición de residuos	50
Tabla 19: Información clara y pertinente.....	51
Tabla 20: Implementación de medidas correctivas.....	52
Tabla 21: Valores corporativos.....	59
Tabla 22: Gerente general.....	61
Tabla 23: Contador	62
Tabla 24: Auxiliar de contabilidad	63
Tabla 25: Vendedor interno	64
Tabla 26: Vendedor	65
Tabla 27: Análisis interno del impacto	66
Tabla 28: Análisis interno ponderado	66
Tabla 29: Análisis externo del impacto	69
Tabla 30: Análisis externo ponderado	70
Tabla 31: Matriz Foda.....	73

Tabla 32: Programación de objetivos estratégico	74
Tabla 33: Cronograma del plan filosofía empresarial.....	76
Tabla 34: Presupuesto plan de acción filosofía empresarial	76
Tabla 35: Cronograma implementación del manual de funciones.....	77
Tabla 36: Presupuesto para la implementación del manual de funciones	78
Tabla 37: Capacitaciones propuesta para el cargo de gerente general	79
Tabla 38: Capacitaciones propuesta para el cargo de contador	80
Tabla 39: Capacitaciones propuesta para el cargo de auxiliar contable	81
Tabla 40: Capacitaciones propuesta para el cargo de vendedor de mostrador	81
Tabla 41: Capacitaciones propuesta para el cargo de vendedor	82
Tabla 42: Cronograma del plan de capacitación.....	83
Tabla 43: Presupuesto plan de capacitación	83
Tabla 44: Propuesta de evaluación del gerente general.....	86
Tabla 45: Propuesta de evaluación del contador.....	87
Tabla 46: Propuesta de evaluación del auxiliar contable.....	88
Tabla 47: Propuesta de evaluación del vendedor de mostrador.....	89
Tabla 48: Propuesta de evaluación del vendedor.....	90
Tabla 49: Cronograma del plan de evaluación del desempeño	91
Tabla 50: Presupuesto plan de evaluaciones.....	91
Tabla 51: Plan de marketing	92
Tabla 52: Cronograma del plan de marketing.	94
Tabla 53: Presupuesto plan de acción manual de funciones.....	94
Tabla 54: Características del sistema de control de inventarios	95
Tabla 55: Cronograma de la implementación del sistema de control de inventario.....	96
Tabla 56: Presupuesto de implementación del sistema de control de inventarios.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Necesidad del manual de funciones	33
Gráfico 2: Conoce las funciones en detalle	34
Gráfico 3: Conocen las actividades que realizan	35
Gráfico 4; Instructivo para laborar en la empresa.....	36
Gráfico 5: Proceso de Inducción.....	37
Gráfico 6: Cuentan con información suficiente para laborar.....	38
Gráfico 7Manual de funciones:.....	39
Gráfico 8: Relación con los compañeros	40
Gráfico 9: Limites en el desarrollo de las funciones.....	41
Gráfico 10: Tareas de otros colaboradores	42
Gráfico 11: Calificación del servicio prestado	43
Gráfico 12: Trato al cliente	44
Gráfico 13: El personal se encuentra capacitado	45
Gráfico 14: Califica las instalaciones	46
Gráfico 15: Utilizan elementos de protección	47
Gráfico 16: Procedimientos de personal	48
Gráfico 17: Procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización	49
Gráfico 18: Separación y disposición de residuos	50
Gráfico 19: Información clara y pertinente.....	51
Gráfico 20: Implementación de medidas correctivas	52

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo el diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora El Perno de la ciudad de Riobamba. Dentro de los problemas identificados tenemos la ausencia de un organigrama funcional, misión, visión, valores corporativos, manual de funciones, perfil del puesto, plan de desarrollo administrativo, por lo que es viable el tema. Para la construcción del marco teórico se revisaron los términos de varios autores relacionados directamente con el plan de fortalecimiento. En la parte metodológica se definieron el tipo descriptivo, los métodos inductivos deductivos, técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación que permitieron recabar la mayor cantidad de información posible para la elaboración de la propuesta. En el capítulo IV, marco propositivo se elaboraron cada uno de los elementos que permitieron el desarrollo de un plan de fortalecimiento dándole una identidad a la empresa y objetivos que permita un crecimiento paulatino de la empresa partiendo de un diagnóstico, donde se pudo evidenciar la falta de un sistema adecuado de comercialización y de control de inventarios, la falta de herramientas para administración del talento humano. En conclusión, por la ausencia de estos elementos la empresa Distribuidora El Perno se ha manejado de forma empírica afectando a los resultados empresariales, por lo que se recomienda socializar la misión, visión, objetivos y valores, colocarlos en un lugar visible para que sea de conocimiento general, ejecutar las charlas planificadas para llegar a las metas partiendo del compromiso empresarial.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE FORTALECIMIENTO>, <ADMINISTRACIÓN>, <TALENTO HUMANO>, <PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA>, <ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This titling work is to design an organizational strengthening plan for the Empresa Distribuidora “El Perno” in Riobamba. Among the identified problems there is the absence of a functional organizational chart, mission, vision, corporate values, manual of functions, job profile, administrative development plan, making the topic viable. For the theoretical framework construction, thoughts of several authors directly related to the strengthening plan were reviewed. In the methodological part, the descriptive type, the inductive-deductive method, techniques such as the interview, the survey and the observation that allowed gathering as much information as possible for the elaboration of the proposal were defined. In chapter IV, the proposal framework, each of the elements that allowed the strengthening plan development, was developed giving identity to the company and objectives for a gradual growth of the company based on a diagnosis, where it was possible to demonstrate the lack of an adequate system of marketing and control of inventories, the lack of tools for the administration of human talent. In conclusion, due to the absence of these elements the enterprise company El Perno, has been handled empirically affecting business results, so it is recommended to socialize the mission, vision, objectives and values, in a visible place to be of general knowledge, execute talks planned to get goals based on business commitment.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRENGTHENING PLAN>, <ADMINISTRATION>, <HUMAN TALENT>, <STRATEGIC ACTION PLAN>, <ADMINISTRATIVE STRATEGIES>, <BUSINESS PHILOSOPHY>

INTRODUCCIÓN

La empresa DISTRIBUIDORA EL PERNO, inicia sus actividades en el año 1991, en la ciudad de Riobamba desde su apertura se enfocó en la comercialización empleando una administración empírica, por lo que el objetivo de este trabajo de titulación es: “Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017”.

Para lo cual en el capítulo I, se estableció el problema, su justificación y los objetivos a ser alcanzados en su desarrollo, posteriormente se elaboró el marco teórico sustentado en consultas de varias fuentes bibliográficas, los mismos que fueron puestos en prácticas en el desarrollo de la propuesta.

En el marco metodológico se procedió a definir el tipo, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que permitan obtener la mayor cantidad de información posible para la elaboración de un plan de fortalecimiento, para el marco propositivo se aplicaron cada uno de los elementos, partiendo de la filosofía administrativa, aspectos propios de la administración del talento humano y solución a los puntos críticos definidos en las encuestas tanto a los clientes interno como externos. Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado ferretero brinda una atención primordial para el desarrollo de una población, que ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas agilitando el trabajo y ahorrando tiempo al ejecutar una tarea que cuenta con instrumentos de calidad, variedad y de acorde al presupuesto de cada persona. De esta manera es un aspecto clave saber llegar al cliente manteniendo una buena división de trabajo, para lo cual cada colaborador de saber qué es lo que debe hacer y para que fue contratado por la empresa, ayudando a coordinar el trabajo diario manteniendo un buen ambiente de trabajo.

La empresa DISTRIBUIDORA EL PERNO inicia sus actividades ferreteras en el año de 1991, en la ciudad de Riobamba. A lo largo del tiempo la empresa no ha contado con una distribución de las actividades de cada trabajador, puede ocasionar que en momentos se de una confusión que hace que el servicio al cliente se vea afectado y consecuentemente se demore y no sea el mejor. Se puede apreciar que los trabajadores de igual manera al no contar con un organigrama funcional, misión, visión, valores corporativos, manual de funciones, perfil del puesto, plan de desarrollo administrativo, están impidiendo el crecimiento de la misma debido a que las ventas y distribución han incrementado.

La Distribuidora el Perno en los últimos 10 años, desde el 2007 al 2017 ha incrementado su utilidad para la empresa pasando, de un valor de \$250.000,00 a \$400.000,00, esto ha generado a buscar nuevos proveedores ya que en el 2007 la empresa contaba con un número de 6 proveedores y en 2017 cuenta con 10.

El no contar con una estructura organizacional que le permita competir en mejores condiciones; orientada al cumplimiento del proceso y funciones administrativas que devienen de: La débil gestión gerencial por tratarse de una empresa familiar que no designe roles organizacionales asignados a cada actor; además, la ausencia de manuales que orienten la consecución de resultados; y, la falta de sistematización informática de la información administrativa financiera y de mercado que retrasa la toma oportuna de decisiones que impiden que la empresa se desarrolle en un mercado competitivo para el sector.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la factibilidad de diseñar un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora el Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación se planteó la realización de un plan de fortalecimiento organizacional en la empresa Distribuidora El Perno ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período de estudio 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La aplicación del modelo de gestión planteado para la administración de la empresa DISTRIBUIDORA EL PERNO de la ciudad de Riobamba, asegura a su gerente propietario obtener resultados favorables que mantendrá niveles gerenciales de: eficiencia, eficacia y calidad que garantizará sin duda alguna en el corto y mediano plazo mantener un flujo de ingresos económicos que permita obtener una rentabilidad apropiada en virtud de la inversión realizada.

Lo anterior es necesario implementar una mejor gestión comercial, nuevas líneas de productos y consecuentemente posicionarse en el mercado tomando como base un excelente servicio al cliente, para la atención en el local de venta diaria y la distribución de las máquinas para el sector industrial. A medida que avanza el tiempo se ha evidenciado un incremento de la competencia impulsando a la necesidad de diseñar un plan de negocios que mejore la gestión administrativa y poder seguir ampliando el mercado de manera productiva, con herramientas administrativas que son de gran importancia para el desarrollo de cualquier empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar Teóricamente la metodología para lograr el desarrollo organizacional.
- Efectuar el diagnostico situacional de la empresa Distribuidora el Perno y los factores que impiden el desarrollo organizacional.
- Proponer una estructura organizacional y manual de funciones de acorde a sus necesidades laborales de la empresa Distribuidora el Perno.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se consultaron varios temas similares presentados en los diversos centros universitarios:

Tema:

“APLICACIÓN DEL PERFIL DE PROYECTO SENPLADES, CASO ESPECÍFICO FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PLANTA DE ACABADO DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA SAN MARTÍN DE PUZHÍO”.

Autora:

Reinoso Cabrera María Tatiana.

Editorial:

Universidad de Cuenca – Facultad de ciencias económicas y administrativas.

Recuperado:

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1036/1/teco732.pdf>

Resumen:

El presente perfil de proyecto trata de fortalecimiento institucional, administrativo y contable de la planta de acabados de sombreros de paja toquilla San Martín de Puzhio, este consta dentro del Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Chordeleg.

Este proyecto tiene el propósito dinamizar la economía, requiere de una inversión total de US \$ 35.000,00, que incluye las actividades como el proceso de capacitación, cumplimiento de las metas, la construcción y adquisición a lo largo de la ejecución del proyecto.

Tema:

“PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS BANCOS COMUNITARIOS GUIADOS POR LA FUNDACIÓN ALTRÓPICO EN LAS PARROQUIAS DE CHICAL Y MALDONADO, CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI”.

Autoras:

Arcos Patiño Guadalupe Esmeralda

Pantoja Bonilla Mélida Lucia

Editorial:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE - FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Recuperado:

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2580/1/02%20IEF%20074%20TESIS.pdf>

Resumen:

Para la realización del presente trabajo de titulación se inició obteniendo la información para su análisis utilizando como instrumentos de medición la encuesta, la entrevista y fichas de observación, en base a la cual se elaboró el Plan de Fortalecimiento Organizacional, como una herramienta de desarrollo sostenible y sustentable para los bancos comunitarios. Además, impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades de los involucrados e implementar emprendimientos; y promover nuevas alternativas de autogestión. Con esta propuesta se logrará que los bancos comunitarios se consoliden y mantengan como fuente de financiamiento de las comunidades alcanzando el desarrollo y crecimiento económico local.

Tema:

EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003- 2006, Y DISEÑO E

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES.

Autor:

Martínez Jaramillo Edwin Rafael

Editorial:

Universidad Técnica Particular de Loja – Escuela de Administración y Gestión Pública.

Recuperado:

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/297/3/350X179.pdf>

Resumen:

El presente trabajo investigativo ha delineado seis capítulos cuyo extracto responde a lo siguiente: “Evaluación: del Plan de Fortalecimiento Institucional y desempeño de la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del Cantón Chinchipe durante el periodo 2003-2006, y diseño e implementación de la propuesta de refuerzo específico a través de talleres de capacitación a los mismos durante el año 2007, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios municipales”.

El planteamiento del problema se refiere a la línea de base de la situación actual del cantón Chinchipe y el desempeño institucional de los /as servidores/as municipales, donde se definió como objetivo general que me he planteado hacen referencia al conocimiento de los resultados de la evaluación del Plan de Fortalecimiento Institucional y la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del cantón Chinchipe, a fin de conocer la labor que este viene desempeñando a favor de los habitantes del cantón.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

Hitt, Black, & Porter (2006, pág. 8), define a la “administración como; es un término que tiene varias aceptaciones distintas. De una manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar acabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se divide en cuatro partes fundamentales:

1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas; Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprenden los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en la organización y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes”. (pág. 8)

Para Stephen Robbins & De Cenzo (2002, pág. 5), el término “administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras: proceso, eficiencia y eficacia.

En el concepto de administración la palabra proceso, se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y cómo lo hacemos”. (pág. 5)

Mientras que para Sánchez (2001, pág. 116), “la administración se refiere a hacer cosas, a la realización de objetivos definidos. La ciencia de la administración es, por tanto, el sistema de conocimientos con el cual los hombres pueden entender, predecir efectos e influir resultados en cualquier situación en que haya personas trabajando conjuntamente en forma organizada para un propósito común”. (pág. 116)

2.2.2 Características de la administración

Las características de la administración definidas por Reyes (2004, págs. 27 - 28);

1. **“Su universalidad.** - El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. **Su especificidad.** - Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico en sus funciones.
3. **Su unidad temporal.** - Aunque se distingan etapas y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando todos los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso deja de mandar, de controlar, de organizar.
4. **Su unidad jerárquica.** - Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración”. (págs. 27 - 28)

2.2.3 Importancia de la administración

La importancia de la administración se dio por los siguientes aspectos como lo establecido por Reyes A, (2004, págs. 28 - 29);

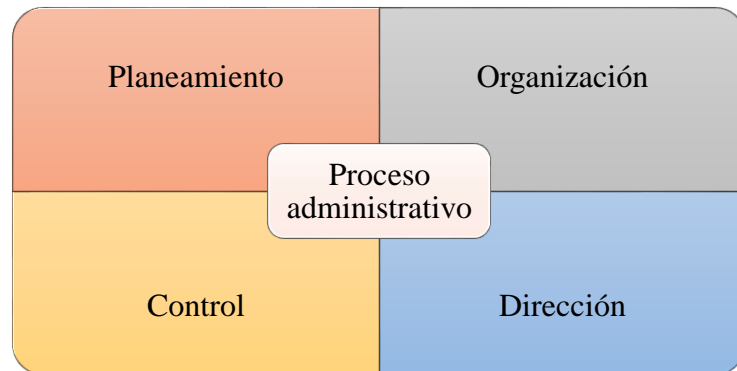
1. “La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuente.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada cédula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formadas por ella tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de la administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, base esencial de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser como el punto de partida de ese desarrollo".
(págs. 28-29)

2.2.4 Elementos del proceso administrativo

Los elementos del proceso administrativo según Hitt, Black, & Porter, (2006, págs. 25 - 26); son los siguientes:

Ilustración 1 Proceso administrativo:



Fuente: (Hitt, Black, & Porter, 2006, págs. 25 - 26)

Elaborado por: El Autor.

Planeación. - La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Consideremos que esta función la componen tres niveles o tipos distintos: planeación estratégica, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización; planeación táctica, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y planeación operativa, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Organización. – Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan. Así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que vivimos está fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella, el ambiente sería caótico.

Dirección. – A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos

organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.

Control. – En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Este, por supuesto, no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación. Reyes (2006, págs. 25 - 26)

2.2.5 Empresa

Según (Keat & Y. Youg, 2004) La teoría tradicional (neoclásica) de la economía definió a la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores. Los costos con los que una empresa produce están regidos por la tecnología disponible, y la cantidad que produce y los precios a los cuales vende están influidos por la estructura de los mercados en los que opera. La diferencia entre el ingreso que recibe y los costos en los que incurre es la utilidad. El objetivo de la empresa es maximizar su utilidad.

La teoría anterior asume la existencia de la empresa, pero deja sin respuesta la razón de su existencia. ¿Por qué una empresa lleva a cabo ciertas funciones internamente mientras maneja otras acciones a través del mercado? Parece que el tamaño de la empresa no está determinado estrictamente por consideraciones tecnológicas. Entonces ¿por qué algunas empresas son muy pequeñas y otras grandes?

Las respuestas a las preguntas anteriores comenzaron a aparecer en 1937, cuando Ronald Coase afirmó que una empresa compara los costos de organizar una actividad internamente contra los costos de utilizar el sistema del mercado para sus transacciones.

Si no existieran costos de transacción con el mercado externo, una compañía estaría organizada de tal modo que todas sus transacciones podrían ser con el exterior. Sin

embargo, es incorrecto suponer que el mercado no implica costo alguno. Al tratar con el mercado, la empresa incurre en costos de transacción.

Se incurre en costos de transacción cuando una compañía realiza un contrato con otras entidades. Estos costos incluyen los de la investigación preliminar para encontrar a la compañía externa, seguidos por los costos de la negociación del contrato y, posteriormente, los costos para hacerlo cumplir y para coordinar las transacciones. Los costos de transacción están influidos por la incertidumbre, la frecuencia de la recurrencia y cuestiones específicas del bien.

La incertidumbre, esto es, la capacidad de conocer perfectamente el futuro, incrementa los costos de transacción debido a que no es posible incluir todas las contingencias en un contrato, particularmente un contrato de largo plazo. Las transacciones frecuentes también tienden a hacer necesaria la existencia de contratos explícitos. (págs. 28,29)

2.2.6 Objetivos de la empresa

Según Echevarría (1994, págs. 54 - 55), “la empresa busca fundamentalmente cubrir las necesidades ajenas mediante productos y servicios, y solamente por esta vía se garantiza a la larga su propio éxito. Y es aquí donde desempeña un papel importante si la empresa se mueve en un entorno competitivo o en un entorno intervenido o regulado. En un entorno competitivo, surge la empresa caracterizada por Schumpeter en la que todo empresario tiene acceso a cubrir esas necesidades. El que lo logra de forma más eficiente posee mayores posibilidades para desarrollar su actividad económica que el que tiene menores capacidades de racionalidad y de identificación de su institución con ese entorno en que se desenvuelve. Es importante señalar que solo en sistemas abiertos, competitivos, es cuando la institución empresarial, como cualquier otra institución que dispone de los recursos de una economía, puede lograr los dos objetivos clave de toda institución:

- 1.- Logar el máximo de prestaciones a la sociedad
- 2.- El éxito debe venir garantizado por esta máxima contribución a la sociedad, y no situación de privilegio, de monopolio, o de cualquier otra exclusividad que origine una deficiente asignación de recursos.

El beneficio legítimo es el resultado de una mayor eficiencia, que se produce por la reducción de los costes de coordinación externos, proveedores o clientes, etc., como por la reducción de los costes de organización internos.

La experiencia demuestra que todas aquellas empresas que no se encuentran en un sistema competitivo no interpretan adecuadamente los entornos y, por lo tanto, no diseñan sistemas de objetivos que obliguen a procesos de cambio. Sucede que, a la larga, estas empresas van empeorando su capacidad empresarial, porque no van realizando con rapidez y permanentemente los cambios que se ve obligada en sus propias organizaciones, o en sus procesos, que una empresa en situaciones competitivas.

Por ello las empresas no competitivas, o en entornos no competitivos, desarrollan criterios administrativo-burocráticos que producen avances muy pequeños o, incluso, retrocesos en la eficiencia en la asignación de recursos. Los cambios organizativos, los problemas económicos, no surgen en instituciones y en entornos estáticos, sino que nacen en entornos bajo presión de la competitividad que obliga a cambios organizativos en las instituciones, en los procesos. Las otras instituciones no tienen problemas económicos en sí, sino que tiene problemas administrativo-burocráticos de gestión. Se desarrolla una cultura empresarial hacia dentro de la empresa.

La definición de los objetivos determina el éxito de las instituciones en sectores o entornos competitivos que implican cambios y nuevos diseños económicos. Las empresas en entornos regulados o intervencionistas no se ven “abocadas” al cambio organizativo. Por tanto, no son necesarios planteamientos o cálculos económicos que obliguen a una revisión permanente de cómo se adapta a las situaciones cambiantes. No se produce una reasignación de los recursos y no se implican cambios en los comportamientos.

La empresa es, además, una institución que tiene que asumir el riesgo del éxito o fracaso de ese proceso de adaptación. Para ello debe disponer del máximo de autonomía, dentro del marco de ese entorno, para que asuma los riesgos que le corresponden. Lo que la empresa no puede asumir son los riesgos que corresponden a los entornos, ya que la relación riesgo-empresa está en función de si la empresa dispone o no de las condiciones o escenarios que le obliguen a asumir también el riesgo.

Uno de los problemas más importantes en la delimitación entre las responsabilidades de la política, de la economía, de lo social y de la política empresarial es definir, lo más exactamente posible, qué riesgos corresponden a la empresa, y qué riesgos corresponden al entorno, de manera que el entorno y la empresa introduzcan en sus correspondientes cálculos económicos los riesgos que le corresponden. El problema se centra en que no se

desplacen a la empresa, ya que esos cálculos económicos serán erróneos, así como también las soluciones que se propongan”. (págs. 54 - 55)

2.2.7 Plan estratégico

Según Cuesta (2012, pág. 35) define a “la planificación estratégica surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces. Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basado en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad, denominado planner, la planificación estratégica tardó bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano veinte años después de su creación y al resto del mundo diez años más tarde”. (pág. 35)

2.2.8 Fases del plan estratégico

Según Soldevila (2004, págs. 105 -108), define las siguientes fases del plan estratégico;

- **“Fase I: Análisis, entorno y situación interna de la organización. Situación actual:** Los responsables se tienen que centrar en la situación actual de la organización, en todos sus niveles, tanto externos como internos.

A nivel externo, hay que analizar el mercado, la competencia, la tecnología disponible, el contexto legal, político y económico, el medio físico o geográfico, la demanda de los clientes, los usuarios, los financiadores, los voluntarios, los socios y los trabajadores, y la imagen social que la organización tiene.

A nivel interno, se deben analizar los discursos disponibles (Humanos, económicos, tecnológicos, productivos y de información) y ver si son los adecuados, suficientes y si están bien gestionados. También es importante realizar el análisis completo del producto, actividad o servicio que se ofrece. Analizar la estructura organizativa, el organigrama funcional, el de actividades y el de procedimientos. La cultura de la organización, global e individual y el comportamiento de los trabajadores y de los voluntarios. Y por último hay que analizar la historia de la organización, los resultados actuales y los históricos, la estrategia actual y la histórica.

- **Fase II: Definir la misión y los objetivos de la organización:** Los responsables deben analizar qué quieren obtener con la organización, es decir, que realicen un análisis sobre dónde quieren posicionar la organización. Para esto es necesario definir de forma clara y específica la misión de la organización y los diferentes objetivos que están detrás de ella, teniendo en cuenta los valores fundacionales, la satisfacción de los usuarios, el compromiso de los colaboradores y la situación financiera y económica de la organización. En esta fase, es necesario que los responsables definan claramente los objetivos y los comuniquen, que tengan claro que son congruentes con los objetivos individuales y que no están en conflicto, y que sean objetivos medibles y alcanzables. Se debe lograr el compromiso de toda la organización con estos objetivos.
- **Fase III: Definir las políticas, estrategias, prioridades y alternativas:** Diseño de la política a seguir para lograr la misión y los objetivos; de hecho, estamos hablando de la estrategia a seguir. Esta estrategia requiere el análisis de la primera fase, puesto que se tiene que utilizar los puntos fuertes y los débiles, las amenazas y las oportunidades. Esta política tiene que verse reflejada en forma de estrategia con programas y planes de acción, con el respaldo de unos planes financieros y de recursos. También tiene que especificar las prioridades y las alternativas a seguir.
- **Fase IV: Diseño del sistema de información:** Diseño del sistema de información que alimentarán a cada una de las fases anteriores. Estos instrumentos son, entre otros, los que la contabilidad de gestión facilita, como la contabilidad financiera, la analítica y el presupuesto.
- **Fase V: Definir el proceso de evaluación, seguimiento y control:** Seguimiento y control de las actuaciones realizadas a través de la información que faciliten los instrumentos de control implantados. En esta fase, los responsables tienen que estar informados sobre el grado de realización de los objetivos fijados y de las causas por las cuales se ha llegado a este grado. Es necesario que hagan el análisis de las desviaciones correspondientes y que comuniquen los resultados a la organización a fin de hacer partícipes a todos los responsables del procedimiento. Un instrumento a utilizar es el cuadro de mando integral, buscando los indicadores que midan el grado de cumplimiento de los objetivos y de la misión.

- **Fase VI: Toma de decisiones y comunicación:** Toma de decisiones teniendo presente la fase anterior. En esta fase es adecuado revisar si el procedimiento que se ha seguido para la gestión ha sido correcto y si se puede mejorar. Se debe tener claro quién puede tomar decisiones y quién debe participar en ellas. En caso que se precise hacer cambios, deberán proponer los responsables y ellos mismos deben hacer el seguimiento de su implantación y evaluar sus resultados”. (págs. 105-108)

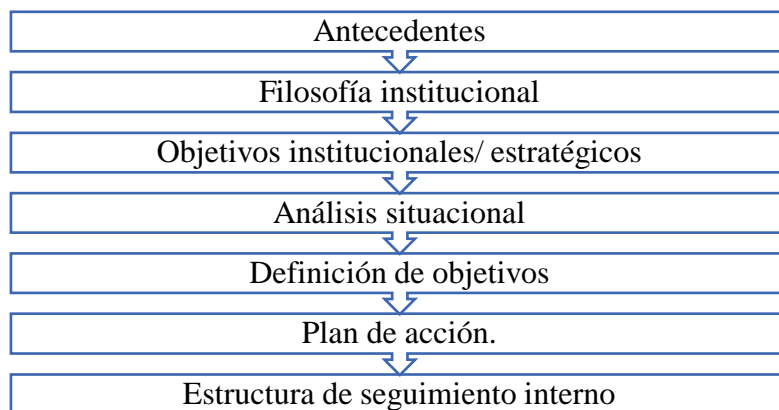
2.2.9 Plan de fortalecimiento

Para la CEAACES (2016); “el plan de fortalecimiento se elaborará con el propósito fundamental de elevar los niveles de calidad del Instituto, éste de ejecución debe contemplar un plazo de ejecución máximo de dos años para las instituciones que se encuentran en el grupo denominado “en proceso de acreditación condicionados”, y un plazo de ejecución máximo de tres años para las instituciones que se encuentran en el grupo denominado “ en proceso de acreditación fuertemente condicionados”; sin embargo, el cronograma de trabajo debe ser presentado de manera anual, conjuntamente con los avances de ejecución del Plan. Además, es importante recalcar que los Institutos deben centrarse en identificar acciones de mejora que no correspondan a las actividades cotidianas”. (pág. 4)

2.2.10 Elementos del plan de fortalecimiento

Los elementos del plan de fortalecimiento fijados por CEAACES (2016), son los siguientes:

Ilustración 2 Elementos del plan de fortalecimiento:



Fuente: (CEAACES, 2016, pág. 4)

Elaborado por: El Autor

Antecedentes

“Para la CEAACES (2016, pág. 4); establece que; en esta sección se realiza una breve presentación de la institución. Se puede incluir aspectos como: datos de su creación, ubicación, carreras de oferta, número de estudiantes y otra información que considere relevante. Además, se puede hacer referencia al proceso de evaluación institucional y a la normativa que soporta la elaboración y presentación del Plan de Fortalecimiento.

Filosofía institucional

CEAACES (2016, pág. 5), mientras que en esta sección se debe presentar la filosofía institucional haciendo mención a: misión, visión, valores y/o principios institucionales, entre otros; los mismos que corresponden a los propósitos declarados por el instituto.

Objetivos Institucionales/Estratégicos

CEAACES (2016, pág. 5), “con base a la filosofía institucional nacen los objetivos institucionales/estratégicos que guían el accionar del Instituto en un periodo de tiempo establecido. Los objetivos estratégicos son los objetivos macro y deben orientarse a cumplir con la misión e impulsar al Instituto a lograr su visión. En este apartado se señalarán los objetivos estratégicos institucionales vigentes del Instituto”.

Análisis Situacional

Para CEAACES (2016, págs. 5 - 6), “el Instituto debe realizar un análisis minucioso de aquellos elementos que influyen en su desenvolvimiento y se constituirá en la base para la definición de los objetivos que son parte fundamental del plan.

- **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la Institución que le han permitido llegar al nivel actual de desempeño y que le distingue del resto de instituciones similares. Son aspectos relevantes sobre los cuales la institución tiene control, por ejemplo: el reconocimiento en el medio, recursos humanos motivados, salarios competitivos, tecnología de punta, entre otros.
- **Debilidades:** Son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiarlas o eliminarlas, por ejemplo: poco reconocimiento institucional, recursos humanos desmotivados, salarios poco competitivos, tecnología obsoleta, entre otros.

- **Oportunidades:** Son aquellos factores externos a la institución que se pueden aprovechar para su beneficio. La institución no las controla y no dependen de ésta, por ejemplo: normativas que favorecen el desarrollo institucional, crecimiento de la demanda de la formación técnica y tecnología, entre otros.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la institución, que no puede controlar pero que le afectan desfavorablemente y de forma relevante, por ejemplo: normativas que afectan el desarrollo institucional, disminución de la demanda de la formación técnica y tecnología, entre otros”.

Definición de Objetivos

Para CEAACES (2016, pág. 7), “una vez realizado el análisis situacional, el Instituto debe definir uno o más objetivos por criterio del modelo CEAACES para ISTT.

Para la definición de los objetivos se debe tener en cuenta lo siguiente:

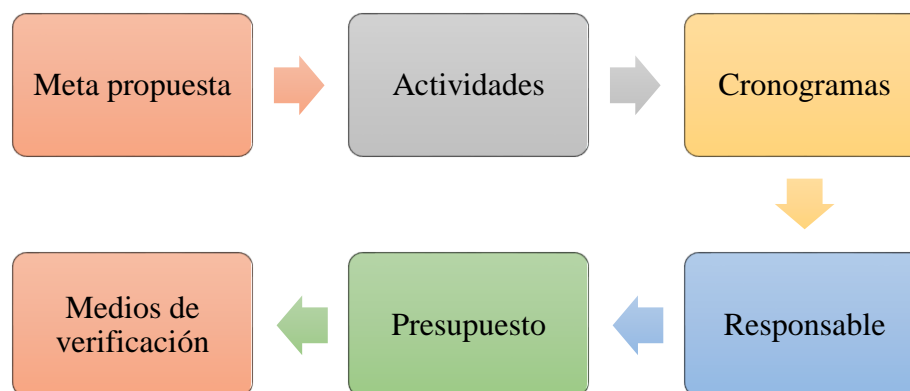
- Deben expresar de manera concreta el resultado que se pretende lograr.
- Deben ser realistas; es decir, reflejar posibilidad de cumplimiento.
- Deben ser delimitados en tiempo y grado de cumplimiento
- Deben ser flexibles; es decir, susceptibles de modificación ante eventualidades no previstas.
- Deben ser comprensibles, de manera que cualquier agente implicado pueda entender qué es lo que se pretende conseguir.

Una vez definido el o los objetivos por criterio, el instituto debe seleccionar los indicadores sobre los cuales planteará las actividades, a fin de contribuir con el cumplimiento del objetivo definido. El instituto podrá decidir si trabaja sobre todos los indicadores o sobre aquellos que son prioritarios para elevar los niveles de desempeño”. (pág. 7)

Plan de Acción

Para CEAACES (2016, págs. 7 - 8); este plan contendrá: indicador, actividades, períodos de ejecución, responsable, presupuesto y los medios de verificación.

Ilustración 3 Elementos del plan de acción



Fuente: (CEAACES, 2016, págs. 7 - 9)

Elaborado por: El Autor

Se describen de la siguiente forma a los elementos del plan de acción:

- **Meta Propuesta:** La meta propuesta debe plantear el desempeño que se espera alcanzar en el indicador, de acuerdo a la valoración obtenida en el proceso de evaluación y el valor óptimo del mismo. Las metas que establezca el Instituto deben ser alcanzables y realistas con respecto a sus condiciones actuales. Se sugiere revisar las fichas técnicas de los indicadores que se encuentran en el informe final de evaluación para ampliar el conocimiento sobre este particular.
- **Actividades:** Corresponde al planteamiento de las alternativas de mejora; al momento de definir las se debe considerar aquellas que permiten cumplir la meta planteada y que sean generales, evitando que estén a un nivel de tareas.

Es importante indicar que las actividades deberán ser planteadas por cada indicador del criterio que la institución ha definido como prioritario.

- **Cronograma:** Cada actividad tendrá una fecha de inicio y fin. Los plazos establecidos deben corresponderse con la duración racional de la actividad evitando contemplar plazos exagerados para actividades simples o plazos muy cortos para actividades complejas. También debe considerarse los imprevistos que pudieran surgir. El formato de fecha señalará únicamente mes y año.
- **Responsable:** Cada actividad debe tener un responsable para su ejecución. Las personas responsables no necesariamente son quienes ejecutan las actividades, sino

quienes garantizan su cumplimiento dentro de los plazos establecidos, así como la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas. Se debe señalar el cargo y no el nombre de la persona que lo ostenta.

- **Presupuesto:** Es el valor monetario destinado para la ejecución de las actividades que serán implementadas. El presupuesto establecido debe ser realista, obedecer a un proceso de análisis responsable y estar aprobado por la autoridad competente de la institución.
- **Medios de verificación:** Corresponde a los instrumentos o medios a través de los cuales se acreditará el cumplimiento de las actividades establecidas.

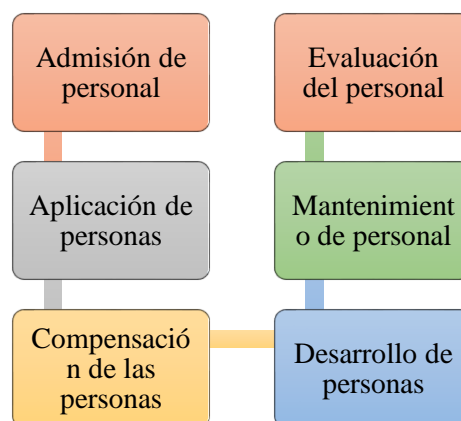
2.2.11 Administración del talento humano

Para (Chiavenato, 2011, pág. 5), la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (pág. 5)

2.2.12 Procesos de la administración del talento humano

Para (Chiavenato, 2011, pág. 7); los procesos que se deben desarrollar desde la gestión del talento humano son los siguientes:

Ilustración 4 Proceso de administración del talento humano



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 7)
Elaborado por: El Autor

1. **Admisión de personal.** División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos)
2. **Aplicación de personas.** División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño, Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. (Estadísticos, analistas de cargos y salarios)
3. **Compensación de las personas,** División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. **Desarrollo de personas,** División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. **Mantenimiento de personas,** División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. **Evaluación de personas, División del personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina) (págs. 7 - 8)

2.2.13 Organigrama estructural

Según Hernández (2007, págs. 87 - 88), “los organigramas, son: una gráfica que representa la organización formal de una empresa o sea su estructura organizacional.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

La palabra organigrama proviene del prefijo **organi**, que implica organización, y **gama** que significa gráfico, que quiere decir gráfico de una organización.

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde están situados, los órganos pueden ser denominados: Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. Las personas que ocupan esos cargos pueden ser llamados Directores, Gerentes, Jefes, Encargados, etc”. (págs. 87 - 88)

2.2.14 Tipos de organigramas

Para Hernández (2007, pág. 88); “define la existencia de varios tipos de organigramas, pero solo nos referiremos a los más empleados en el medio público y privado.

Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación (pág. 88)

Ilustración 5 Organigrama por la forma



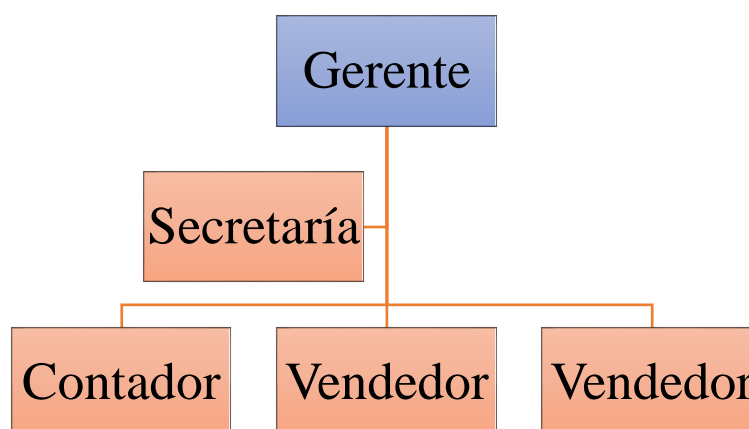
Fuente: (Hernández, 2007, pág. 88)

Elaborado por: El Autor

Organigrama Vertical

Para Hernández (2007, pág. 88); “tiene forma de pirámide regular y es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base”.

Ilustración 6 Organigrama vertical



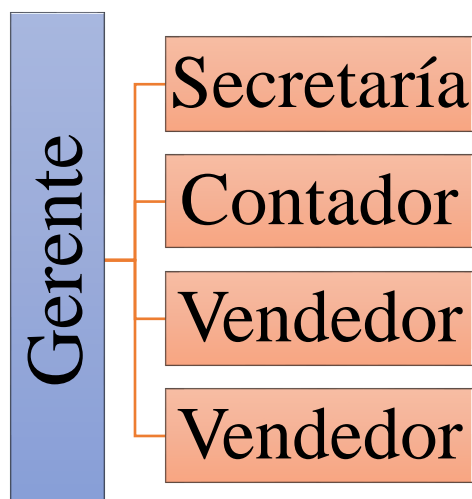
Fuente: (Hernández, 2007, pág. 89)

Elaborado por: El Autor

Organigrama Horizontal

Para Hernández (2007, pág. 89); “tiene forma de pirámide pero acostada. El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendiente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide”.

Ilustración 7: Organigrama horizontal



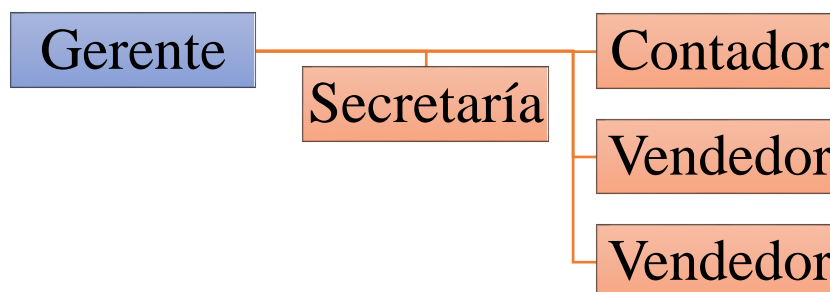
Fuente: (Hernández, 2007, pág. 89)

Elaborado por: El Autor

Organigrama AFNOR

Para Hernández (2007, pág. 90); “Tiene forma de red que se desplaza de izquierda a derecha. El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de izquierda a derecha y descendiendo hasta la base en el sector derecho de la gráfica”.

Ilustración 8 Organigrama AFNOR



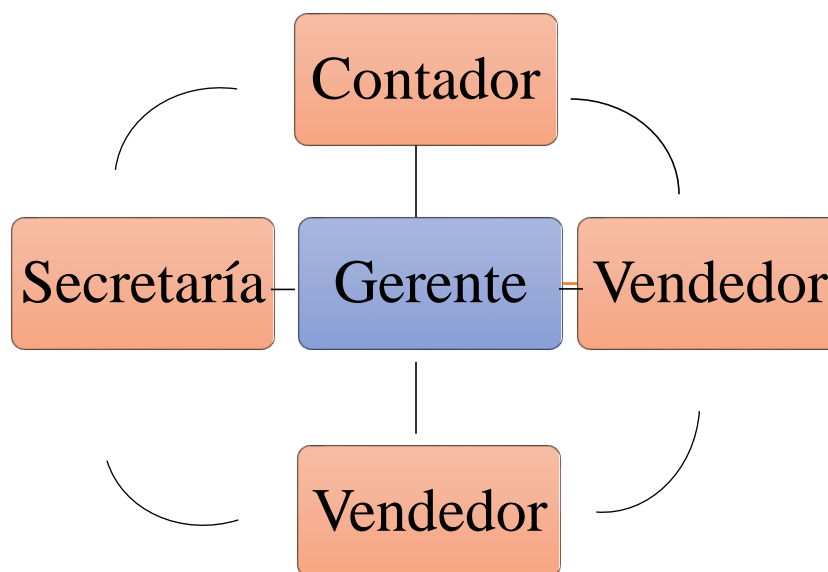
Fuente: (Hernández, 2007, pág. 90)

Elaborado por: El Autor

Organigrama Circular

Para Hernández (2007, pág. 90); “muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan a los niveles jerárquicos. Tiene forma de cono visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo, los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica”.

Ilustración 9 Organigrama Circular



Fuente: (Hernández, 2007, pág. 90)

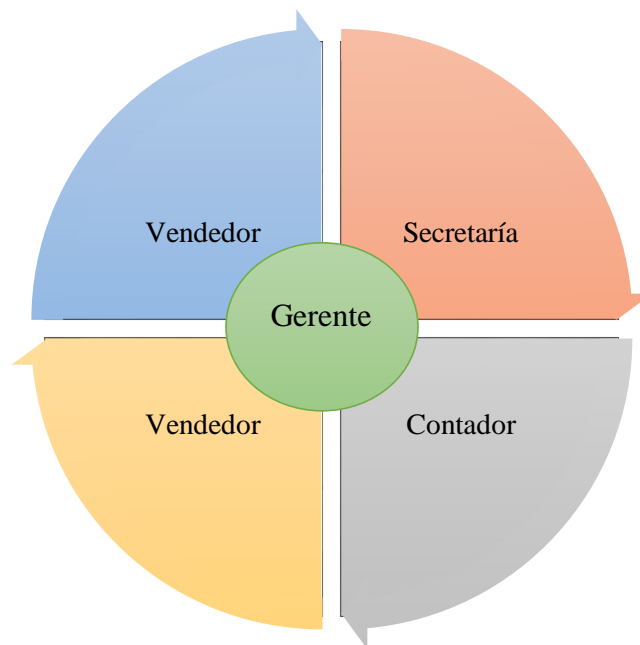
Elaborado por: El Autor

Organigrama Sectorial o Radial

Para Hernández (2007, pág. 91); “Muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. Tiene forma de cono visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.

Este tipo de organigrama es muy útil para establecer con mayor claridad la división especializada del trabajo”.

Ilustración 10 Organigrama Sectorial o Radial



Fuente: (Hernández, 2007, pág. 91)
Elaborado por: El Autor

2.2.15 Puestos de trabajo

Para Chiavenato (2011, pág. 172); “el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función.

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simple y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

- c) **Función:** es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos por hora) ejercidas la manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
- d) **Puesto:** es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definitiva en una estructura organizativa, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre su puesto y de los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas”. (pág. 172)

2.2.16 Manual de funciones

Según Montalván, (1999, pág. 25), “dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan.

A este documento se le denomina Manual de funciones. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y sobre todo, permite su fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia”.

Ilustración 11 Elementos del manual de funciones

-Elementos del manual de funciones	-Nombre del puesto
	-Descripción genérica
	-Funciones
	-Tareas
	-Relaciones de los puestos
	-Líneas de autoridad

Fuente: (Montalván, 1999, pág. 25)
Elaborado por: La autora

De la siguiente manera se detallan los elementos del manual de funciones:

- **Nombre del puesto**

Es el título que la empresa le da al puesto. La persona que lo ocupe, derivará de él su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de ventas será, por ende, Gerente de ventas.

- **Descripción genérica**

Es la justificación del puesto, la razón por la que existe. Resume el objetivo fundamental del puesto.

- **Funciones**

Describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en su puesto. Se anuncian en infinitivo, por ejemplo: supervisar el trabajo de los asistentes.

- **Tareas**

Señala las actividades concretas que se realizarán, correspondientes a cada función; por ejemplo: revisa los informes de actividades de cada supervisor.

- **Relaciones de los puestos**

- **Internas**, se refiere a las relaciones que el puesto tiene con otros puestos de otras áreas, por razones de trabajo; por ejemplo: el encargado de compras con el encargado de cobranzas.
- **Externas**, se refiere a las relaciones que tiene el puesto con entidades o personas fuera de la empresa; por ejemplo: el contador con el seguro social.

- **Líneas de autoridad**

Es la relación de dependencia del puesto. Cuál es el puesto inmediato superior (jefe) y qué puestos le reportan (subalternos). (págs. 25-26)

2.3 IDEA A DEFENDER

Con el diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017, se mejorará la calidad del servicio al cliente y la competitividad de la empresa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan de fortalecimiento organizacional

2.4.2 Variable Dependiente

Mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Cualitativa

Debido a que la investigación estará procesando información de datos sobre el cumplimiento de una o varias metas que se han alcanzado en un periodo determinado mediante una descripción de actividades.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De campo

Se procederá a aplicar la investigación de campo ya que en esta investigación se realizará visitas constantes a la Empresa Distribuidora el Perno de la ciudad de Riobamba.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación interactúan de forma directa como indirecta siendo clientes permanentes como esporádicos un total de 50 personas que realizan compras de los productos ferreteros en Distribuidora el Perno.

Muestra

La muestra que se aplicará en la investigación; es un total de 20 clientes los cuales son permanentes mismos que realizan adquisiciones de maquinaria para la construcción, en la cual se conocerá el estado de la atención que están recibiendo actualmente.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos teóricos:

Histórico: Debido a que existen contratos de trabajo los mismos que se encuentran con pocas funciones de acuerdo al cargo que está desempeñando.

Métodos empíricos:

Recolección de información: Acudir hacia los puestos de trabajo de la Empresa Distribuidora el Perno, la cual se conocerá como desarrollan su trabajo.

Técnicas:

Análisis de Documentos: Procesar la documentación; contratos de trabajo, constitución de la empresa, memos, que la Empresa Distribuidora el Perno: posea misma que será de gran ayuda.

Instrumentos

Verificar las actividades que realizan los colaboradores de la Empresa Distribuidora el Perno de la Ciudad de Riobamba, comprobando el cumplimiento de las funciones de manera técnica, las encuestas se pueden observar en el anexo No. 1 y 2.

3.5 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Se aplicaron dos encuestas para establecer la necesidad según los clientes internos y externos de la empresa; con los siguientes resultados:

RESULTADOS A LA ENCUESTA DE LOS EMPLEADOS

A continuación, se puede apreciar los resultados de la encuesta:

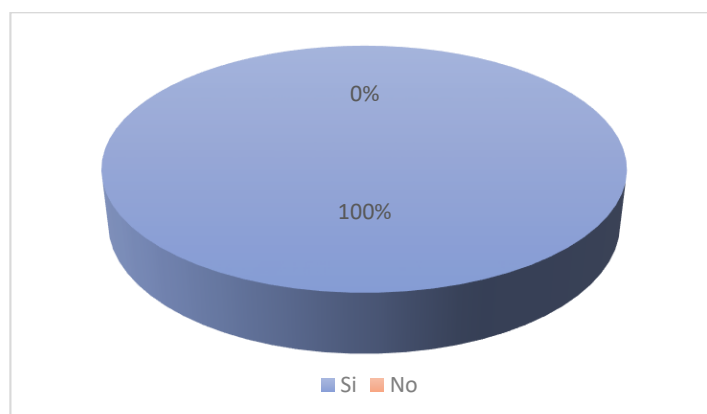
Tabla 1: Necesidad del manual de funciones

No.	Preguntas	Si	No	Total
1	¿Cree que es necesario el diseño de un manual de funciones?	5	0	5
TOTAL		100%	0%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 1: Necesidad del manual de funciones



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Según el resultado de las encuestas realizadas se evidencia que todo el personal considera importante el diseño del manual de funciones, ya que en el mismo se establecerán claramente las funciones y responsabilidades del personal.

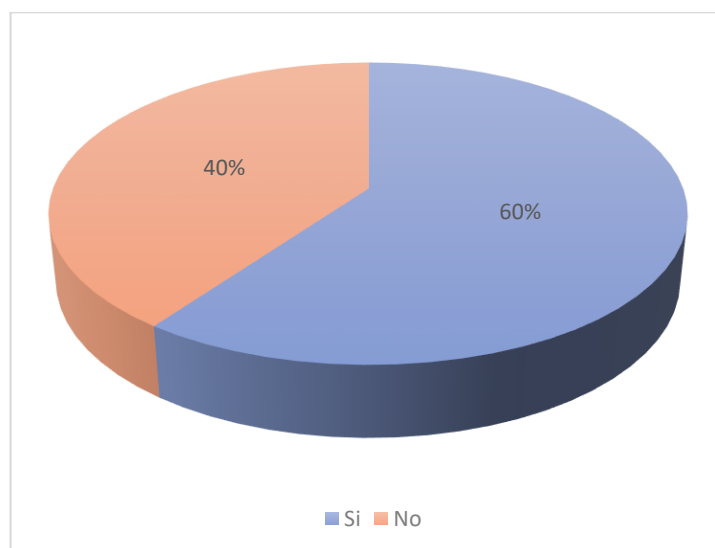
Tabla 2: Conoce las funciones en detalle

N	Preguntas	Si	No	Total
2	¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?	3	2	5
PORCENTAJES		60%	40%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 2: Conoce las funciones en detalle



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Una vez realizadas las encuestas se evidencia que el 60% del personal lo que equivale a 3 personas dan a conocer que si conocen con detalle todas las funciones que le competen y el 40% del personal es decir 2 personas dicen no conocer con detalle todas las funciones que deberían ejercer según su cargo.

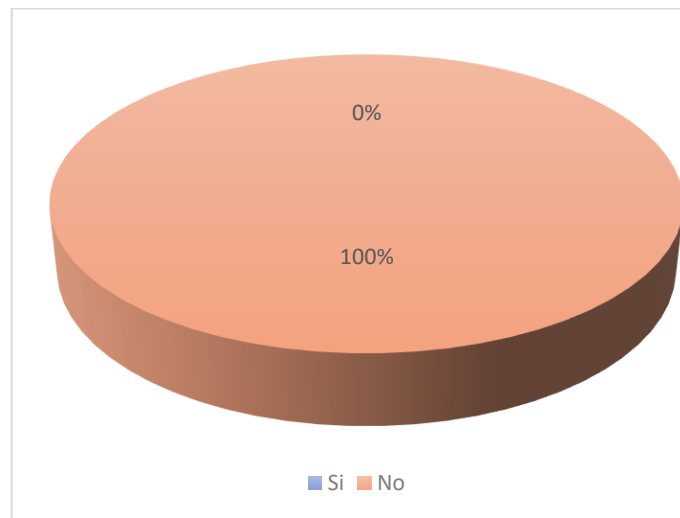
Tabla 3: Conocen las actividades que realizan

N	Preguntas	Si	No	Total
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no son correspondientes a su cargo?	0	5	5
TOTAL		0%	100%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 3: Conocen las actividades que realizan



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Todo el personal al que se le realizó la encuesta manifiesta que no han realizado actividades que no sean correspondientes a su cargo, todas las funciones que le han sido encomendadas son de acuerdo a su cargo.

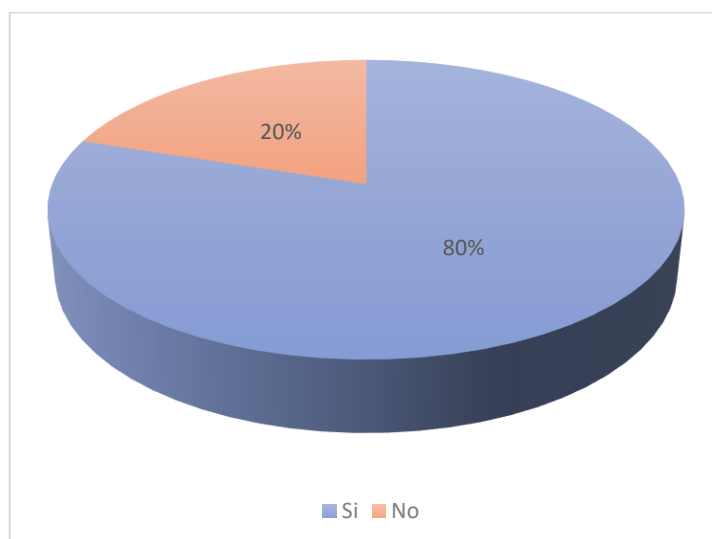
Tabla 4: Instructivo para laborar en la empresa

N	Preguntas	Si	No	Total
4	¿En el momento en el que ingreso a la Empresa Distribuidora el Perno, se le entregó instrucciones o funciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?	4	1	5
TOTAL		80%	20%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 4; Instructivo para laborar en la empresa



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

El 80% del personal encuestado manifiesta que la empresa Distribuidora el Perno le explicó las instrucciones y funciones específicas que debía desempeñar en su cargo, y únicamente el 20% manifiesta que no se le ha explicado las funciones que debía desempeñar.

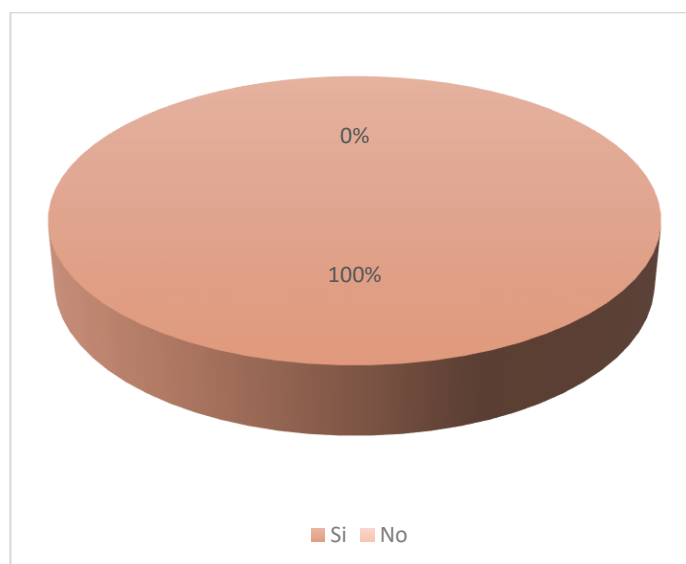
Tabla 5: Proceso de Inducción

N	Preguntas	Si	No	Total
5	¿Considera Ud. que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?	5	0	5
TOTAL		100%	0%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 5: Proceso de Inducción



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

El personal que fue encuestado concuerda que la inducción que recibieron cuando ingresaron a trabajar fue correcta y que la misma les permitió adaptarse con rapidez y facilidad a su nuevo ambiente laboral.

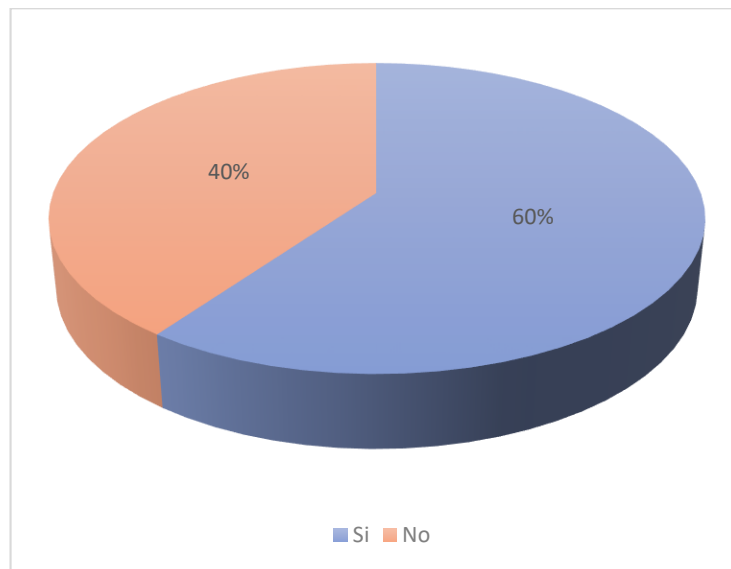
Tabla 6: Cuentan con información suficiente para laborar

N	Preguntas	Si	No	Total
6	¿Los colaboradores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?	3	2	5
TOTAL		60%	40%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6: Cuentan con información suficiente para laborar



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

El 60% del personal encuestado manifiesta que los colaboradores temporales no reciben la suficiente formación e información ya que solo permanecerán por un tiempo limitado en la distribuidora y el 40% del personal manifiestan lo contrario.

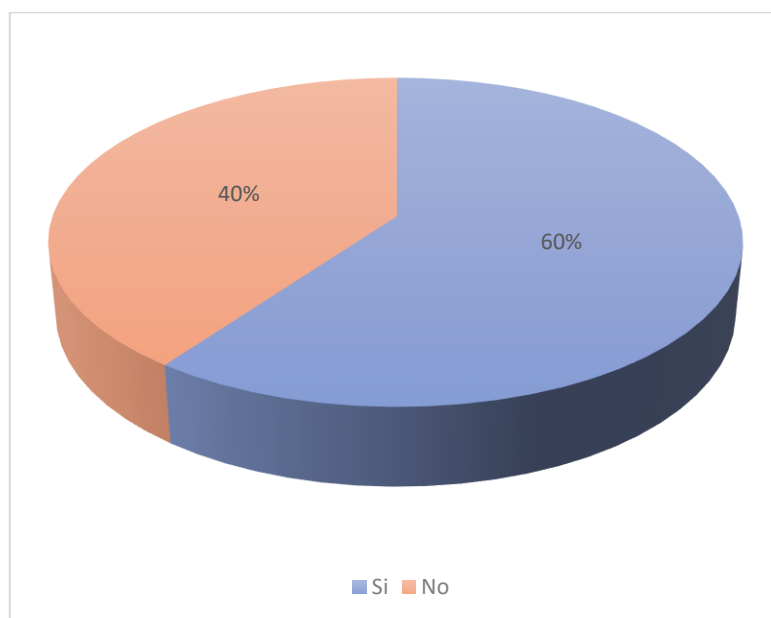
Tabla 7: Manual de funciones

N	Preguntas	Si	No	Total
7	¿Conoce la definición clara del término manual de funciones?	3	2	5
TOTAL		60%	40%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 7 Manual de funciones:



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación:

De todo el personal encuestado el 60% manifiesta que conocen claramente lo que significa un manual de funciones y el 40% dicen no conocer con claridad lo que significa el manual de funciones.

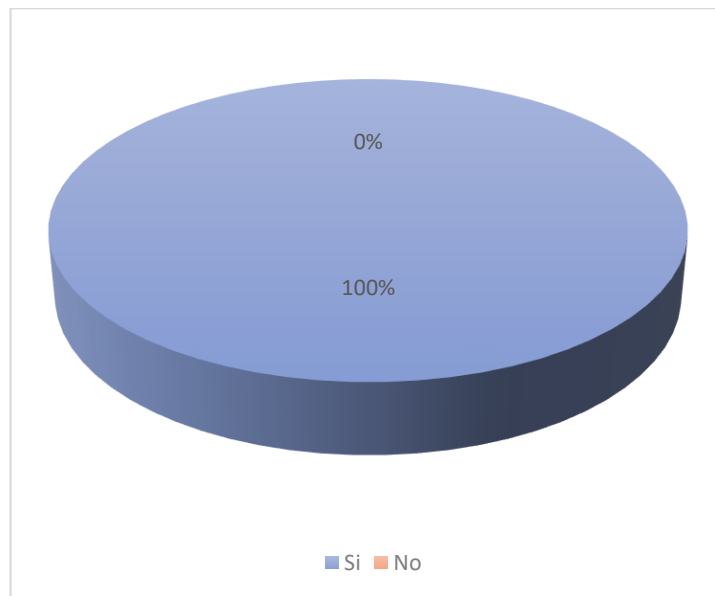
Tabla 8: Relación con los compañeros

N	Preguntas	Si	No	Total
8	¿Las relaciones con los compañeros permiten el correcto desempeño de las funciones?	5	0	5
TOTAL		100%	0%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 8: Relación con los compañeros



Fuente: Resultados de encuesta
Elaborado por: El Autor

Interpretación:

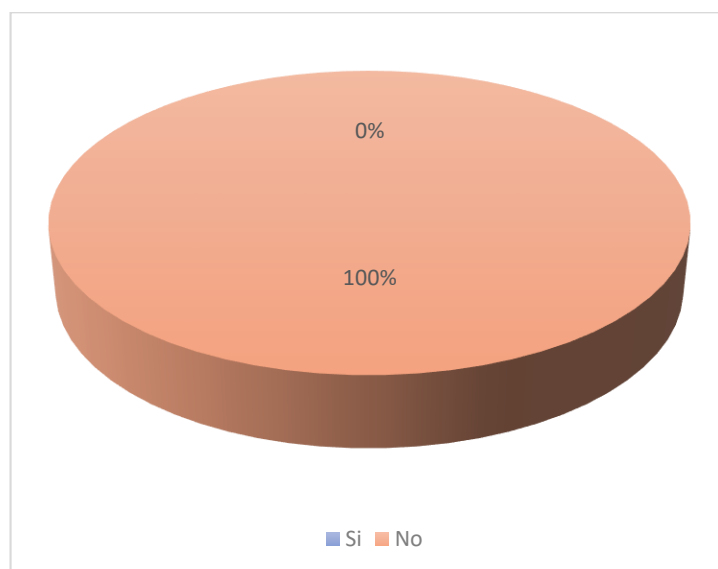
El 100% del personal que fue encuestado manifiestan que las relaciones laborales que se mantienen en la distribuidora son correctas y que las mismas permiten que el trabajo fluya de manera correcta y se dé así un buen ambiente de trabajo.

Tabla 9: Limites en el desarrollo de las funciones

N	Preguntas	Si	No	Total
9	¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?	0	5	5
TOTAL		0%	100%	100%

Fuente: Resultados de encuesta
Elaborado por: El Autor

Gráfico 9: Límites en el desarrollo de las funciones



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

El 100% del personal que realizó la encuesta concuerda en que nunca se han sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, y que han mantenido todo el apoyo y comprensión de sus superiores.

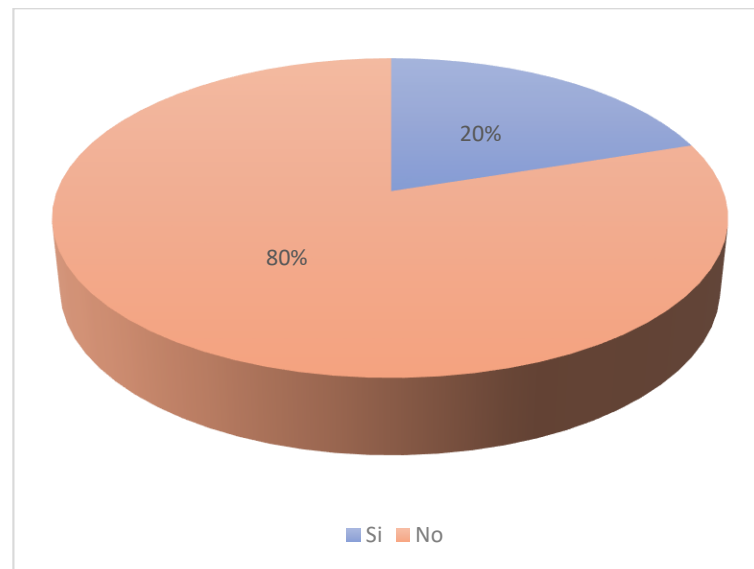
Tabla 10: Tareas de otros colaboradores

N	Preguntas	Si	No	Total
10	¿Le han correspondido tareas de otros colaboradores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones diarias?	1	4	5
TOTAL		20%	80%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 10: Tareas de otros colaboradores



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

El 80% del personal que realizó la presente encuesta manifiesta que no han recibido sobrecarga de trabajo, que han realizado las funciones que le han sido encomendadas, el 20% del personal encuestado manifiesta que si se les ha solicitado realizar funciones extras lo que les ha conllevado a veces al incumplimiento de sus propias funciones.

Resumen

Se aplicó una encuesta a los empleados de la empresa quienes supieron manifestar que parcialmente identifican las funciones que deben cumplir cada uno de ellos, a pesar de que el 80% dice a ver sido objeto de un proceso de inducción necesario para cumplir con las funciones a ellos encomendados, al personal contratado de forma temporal le falta información para la realización de las actividades comerciales de la empresa, a pesar de lo anteriormente nombrado existe una relación cordial entre compañeros lo que ha beneficiado el desarrollo de las actividades de la empresa.

ENCUESTA A LOS CLIENTES

A continuación, presento los resultados dados una vez aplicado la encuesta de los clientes:

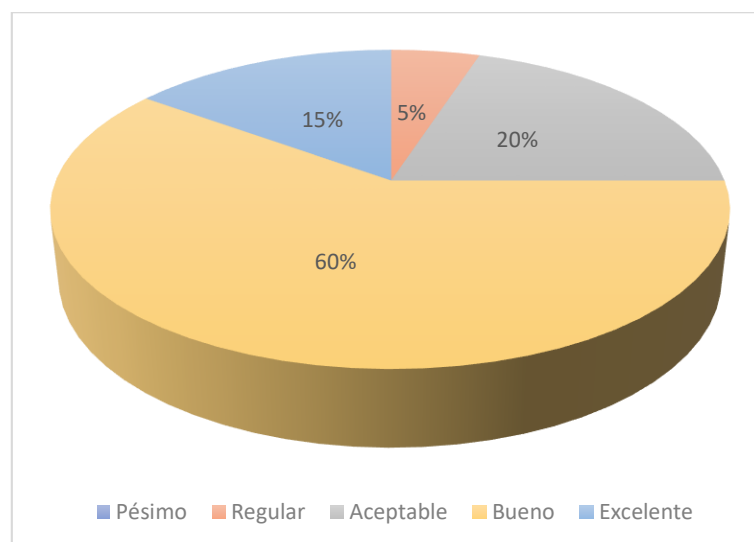
Tabla 11: Calificación del servicio prestado

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
1. ¿Cómo califica el servicio que presta el establecimiento?		1	4	12	3	20
<i>Porcentajes</i>	0%	5%	20%	60%	15%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 11: Calificación del servicio prestado



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Después de realizarse las encuestas se ha determinado que el servicio al cliente que presta la distribuidora lo califican de la siguiente manera el 60% como bueno, el 20% como aceptable, el 15% como excelente y el 5% lo califican como regular.

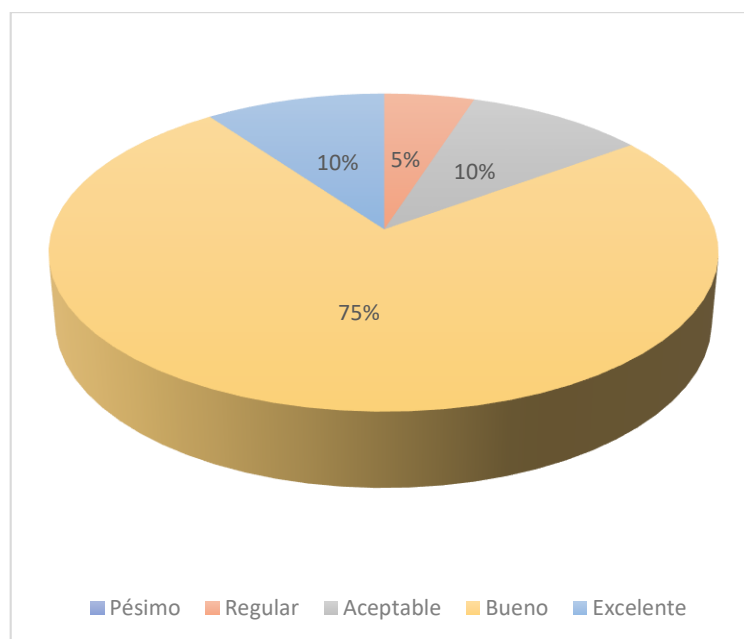
Tabla 12: Trato al cliente

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
2. ¿Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?		1	2	15	2	20
Porcentaje	0%	5%	10%	75%	10%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 12: Trato al cliente



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Una vez que se han realizado y contabilizado las encuestas realizadas a los clientes se ha podido determinar que piensan que el trato que reciben del personal que trabaja en la distribuidora es en un 75% bueno, un 10% es excelente y aceptable y únicamente el 5% de los clientes manifiesta que el trato es regular.

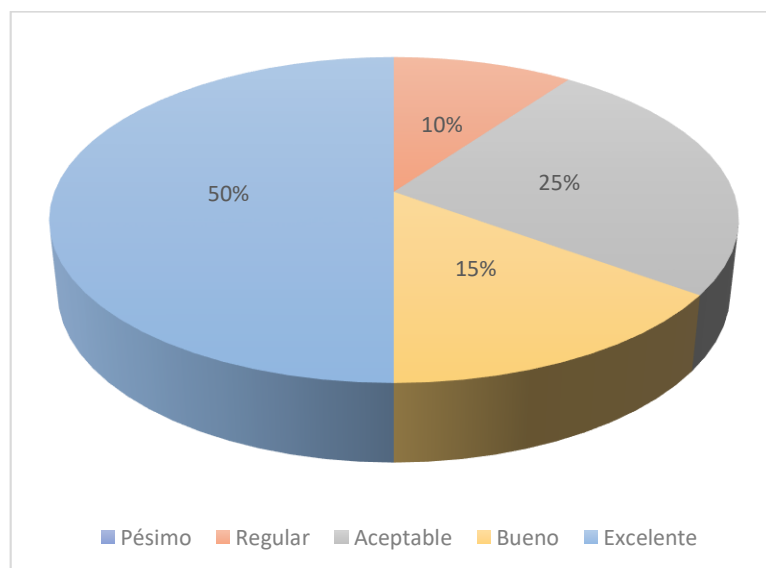
Tabla 13: El personal se encuentra capacitado

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios y/o trabajos?		2	5	3	10	20
Porcentaje	0%	10%	25%	15%	50%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 13: El personal se encuentra capacitado



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

De manera general se puede observar que los clientes consideran que el personal si se encuentra capacitado para el trabajo que desempeña dándonos los siguientes porcentajes, el 50% de los clientes piensan que el servicio es excelente, el 25% aceptable, el 15% bueno y el 10% de los clientes considera que el personal no se encuentra debidamente capacitado.

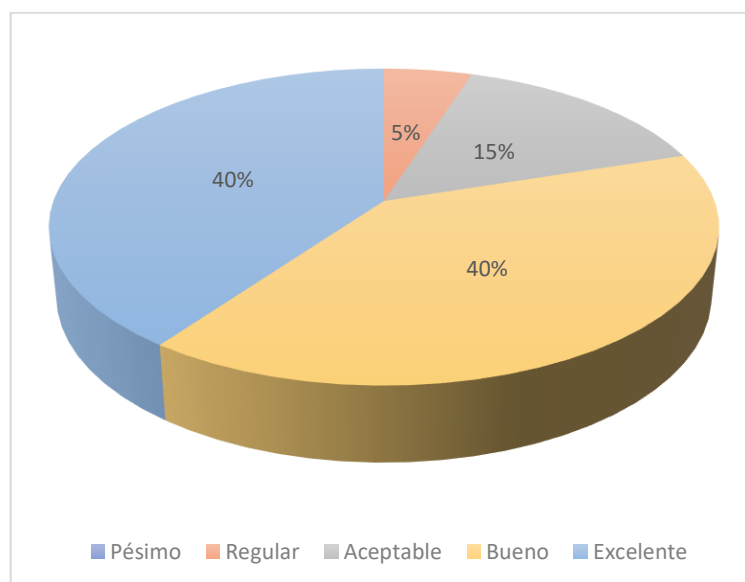
Tabla 14: Califica las instalaciones

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?		1	3	8	8	20
Porcentaje	0%	5%	15%	40%	40%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 14: Califica las instalaciones



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Los clientes que fueron encuestados manifiestan de manera general que las instalaciones de la Distribuidora El Perno es apropiada, el 40% de las personas encuestadas manifiestan que las instalaciones, elementos, productos y equipos son apropiados, el 40% considera que las instalaciones son buenas, el 15% piensa que son aceptables y únicamente el 5% que corresponde a una persona manifiesta que las instalaciones son regulares.

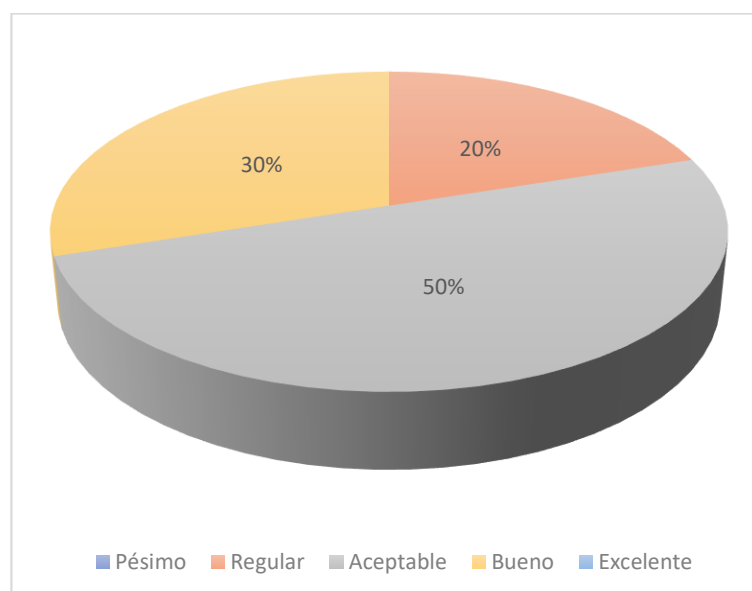
Tabla 15: Utilizan elementos de protección

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
5. ¿Se utilizan elementos de protección personal adecuados para el trabajador y para el usuario? (Guantes, tapabocas, uniforme, protectores, entre otros)		4	10	6		20
Porcentaje	0%	20%	50%	30%	0%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 15: Utilizan elementos de protección



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Con respecto a los elementos de protección y seguridades que debería tener el personal que labora en la distribuidora y acerca de las seguridades para el usuario, los clientes que realizaron la encuesta manifiestan que son 50% aceptables, en un 30% son buenas, y 20% aceptables.

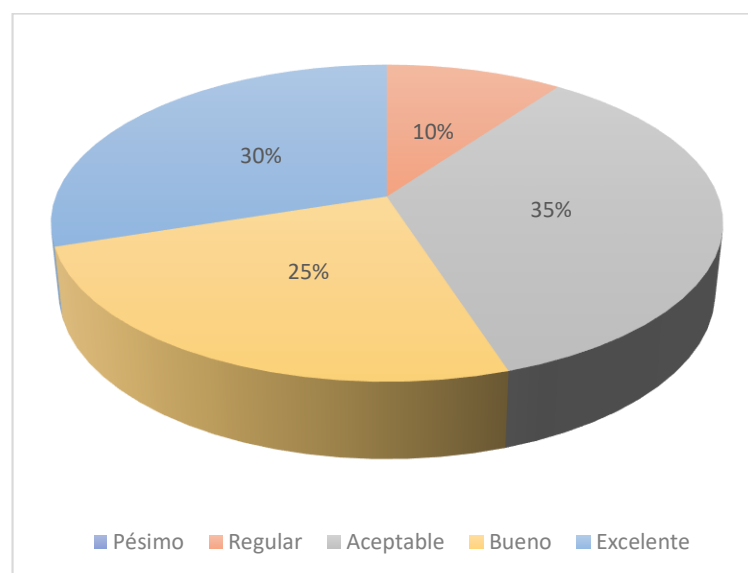
Tabla 16: Procedimientos de personal

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
6. ¿Se promocionan e implementan frecuentemente procedimientos de lavado de manos en trabajadores y usuarios?		2	7	5	6	20
Porcentaje	0%	10%	35%	25%	30%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 16: Procedimientos de personal



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Los clientes encuestados manifiestan criterios diferentes con respecto a esta pregunta, ya que el 35% de los clientes consideran que se promociona e implementa procedimientos de desinfección de manos, el 30% considera que esta promoción es excelente, el 25% piensa que es bueno, y el 10% piensa que esta promoción es regular.

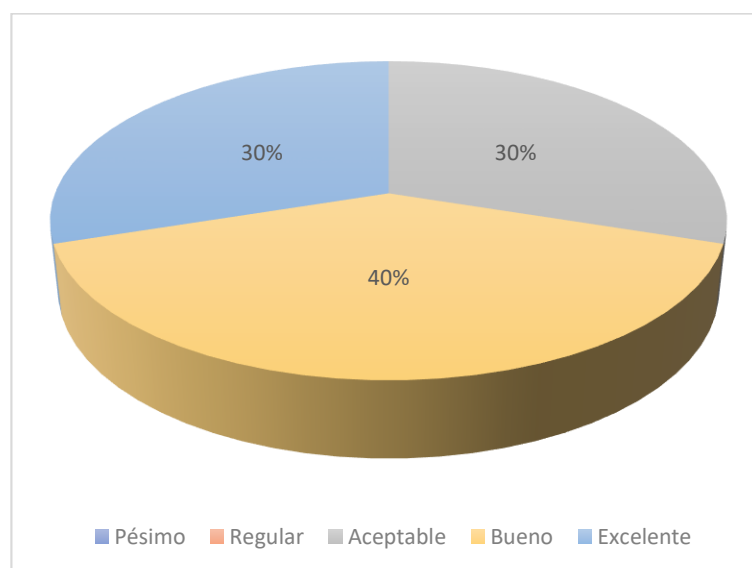
Tabla 17: Procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
7. ¿Se realizan procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización de los elementos de trabajo de forma frecuente y adecuada?			6	8	6	20
Porcentaje	0%	0%	30%	40%	30%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 17: Procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Todos los clientes que realizaron esta encuesta consideran que si se realizan procedimientos de limpieza y desinfección de los elementos de trabajo, quedando las tabulaciones de sus respuestas de la siguiente manera, un 40% piensa que este procedimiento es bueno, y un 30% piensa que es excelente y un 30% piensa que es aceptable.

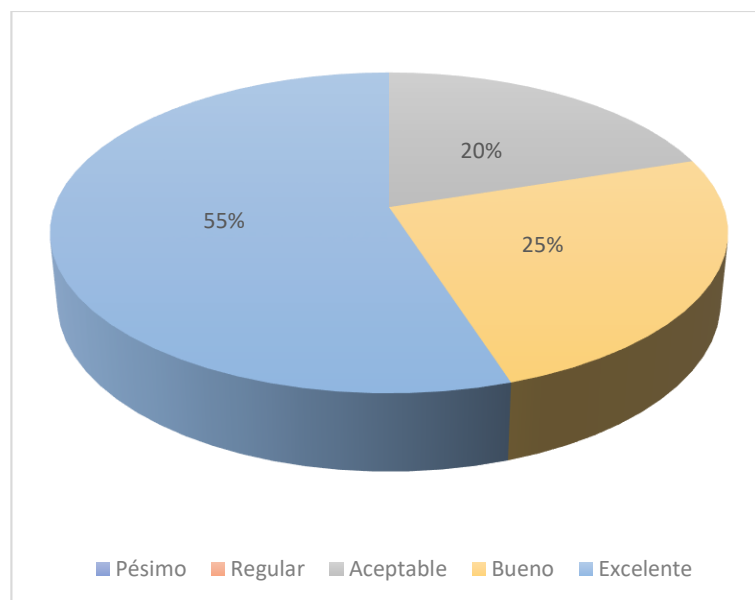
Tabla 18: Separación y disposición de residuos

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
8. ¿Se promueve e implementa la separación y disposición de residuos (elementos desechables y otros) en recipientes y bolsas apropiadas?			4	5	11	20
Porcentaje	0%	0%	20%	25%	55%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 18: Separación y disposición de residuos



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Los clientes encuestados consideran que se realiza la separación y disposición de residuos en un 55% de manera excelente, en un 25% consideran este procedimiento como bueno, y el 20% lo considera como un procedimiento aceptable.

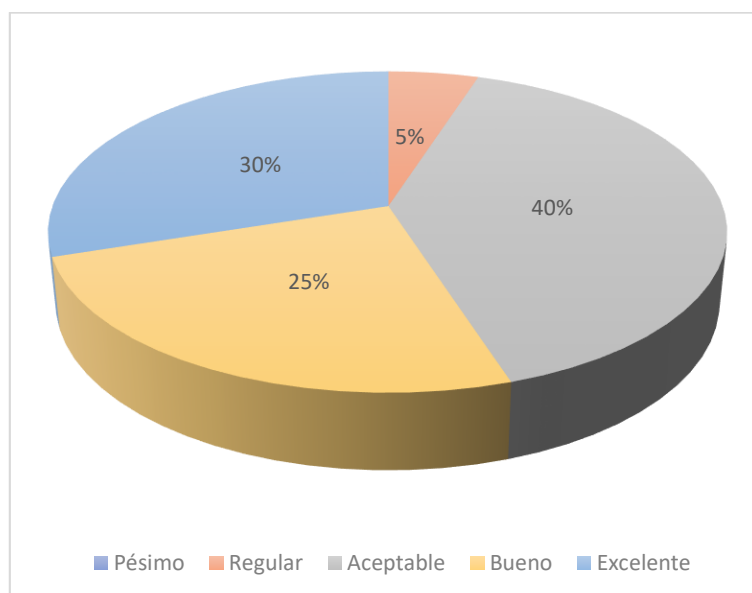
Tabla 19: Información clara y pertinente

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
9. ¿En el establecimiento existe alguna información clara y pertinente sobre hábitos de vida saludable?		1	8	5	6	20
Porcentaje	0%	5%	40%	25%	30%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 19: Información clara y pertinente



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Se considera que en la distribuidora en un 40% es aceptable la información que proporciona sobre hábitos de vida saludable, el 30% de los clientes considera que esta información es excelente, un 25% piensa que esta información es buena, y únicamente el 5% de los clientes considera que esta información es regular.

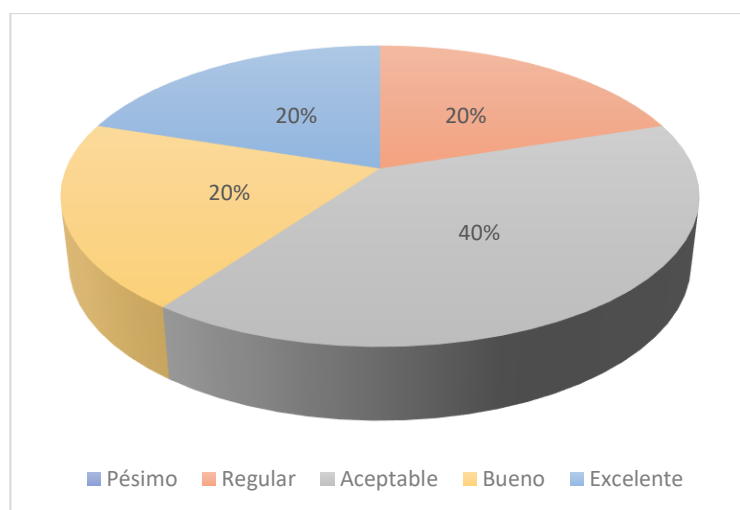
Tabla 20: Implementación de medidas correctivas

Pregunta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	TOTAL
10. ¿Se implementa alguna medida preventiva para la aplicación de productos de peligro (uso correcto, prueba de sensibilidad, manejo de reacciones alérgicas)?		4	8	4	4	20
Porcentaje	0%	20%	40%	20%	20%	100%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Gráfico 20: Implementación de medidas correctivas



Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: El Autor

Interpretación

Los clientes encuestados mantienen criterios diferentes con respecto a la implementación de medidas preventivas para la aplicación de productos de peligro, el 40% de los clientes considera que esta implementación es aceptable, el otro 60% se encuentra dividido de la siguiente manera, 20% considera que es bueno, el otro 20% considera que es excelente, y el 20% considera que es regular esta implementación.

Resumen

Se le encuestó a los clientes fijos de la empresa según la base de datos de facturación, quienes contestaron que el servicio al cliente es bueno en un 60%, su trato es principalmente bueno, en base a su percepción, aunque han notado la falta de preparación para la presentación de los productos y sus características elementales, sus instalaciones están cómodas para la atención pero pueden mejorar, en lo referente a la presentación del personal apenas cumplen con normas de seguridad e higiene en el local como se pudo determinar en base a la encuesta, para finalizar consideran que si debería aplicar medidas correctivas a lo anteriormente expuesto.

ENTREVISTA AL REPRESENTANTE LEGAL

1. ¿Usted, al momento de crear su empresa se fijaron herramientas de gestión administrativa?

Al momento de la creación se consideró solo el conocimiento de su comercialización, y el conocer a los proveedores, realmente no se crearon ni organigramas ni manuales para su funcionamiento.

2. ¿Ha su criterio se han presentado problemas relacionados con la ausencia de un manual de funciones?

En realidad, todos los que trabajan hacen de todo un poco, por esa razón se han presentado problemas para identificar el responsable de algún determinado hecho, adicionalmente en algunas ocasiones hacen lo mismo dos veces, otras actividades no se efectúan según lo esperado.

3. ¿Se ha establecido algún proceso de selección, inducción y contratación de personal?

Sí, se aplica un proceso para la selección del personal, se toman algunas pruebas y entrevistas, al iniciar las labores se capacita por más de quince días a los nuevos empleados con la finalidad de que conozcan los productos y las tareas que se esperan de ellos.

4. ¿Cuentan con información precisa y oportuna para la toma de decisiones?

No, lamentablemente este punto es una de nuestras principales deficiencias, cuando solicito información solo el contador cuenta con esta, de las otras áreas me toca esperar a que un empleado recopile lo que solicitó.

5. ¿Cómo calificaría usted, el ambiente de trabajo?

Todas las personas se llevan muy bien, son buenos compañeros y trabajan en un ambiente adecuado para la realización de las actividades. Para mi parecer este es un punto de motivación para laborar en la empresa.

6. ¿La empresa cuenta con una clientela fija?

Por los productos que comercializamos si contamos con clientes fijos ingresados en nuestra base de facturación, y otros eventuales, los que cotidianamente visitan la empresa.

7. ¿Los clientes le han expresado como se sienten con el servicio prestado en la empresa?

Me han comentado que les afecta el tiempo que se demoran los empleados en despachar los productos, siendo la deficiencia a ser controlada en base a herramientas administrativas.

8. ¿En lo referente a las instalaciones de la empresa, cómo usted lo calificaría?

Las instalaciones están adecuadas para prestar el servicio, pero existen puntos que deben mejorar, ya que esto afecta la agilidad en la entrega de los productos.

9. ¿Se ha entregado uniformes y equipo de protección al personal?

Sí, se han entregado uniformes, en ocasiones comparten el equipo de protección, ellos los han dejado de lado ya que consideran que el trabajo no es de riesgo.

10. ¿Se realizan procesos de limpieza y separación de residuos a fin de cuidar el medio ambiente?

Sí, todos los días se realiza la limpieza del local y la bodega, se ha colocado tachos de residuos comunes, no se separa los residuos.

Resumen:

Al momento de la creación no se elaboraron organigramas ni manuales para su funcionamiento, lo que ha provocado en ocasiones duplicidad de funciones y descuido de actividades esenciales dentro de la empresa, otra de las debilidades es la falta de información confiable y oportuna para la toma de decisiones, en breves conversaciones con los clientes han comentado que puede mejorar el servicio y presentación de la empresa, utilizando de manera cotidiana los uniformes, manteniendo el lugar de manera higiénica , con un personal conocedor del tema, por esta razón es viable la elaboración del plan de fortalecimiento organizacional.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA EL PERNO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.



4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Reseña histórica

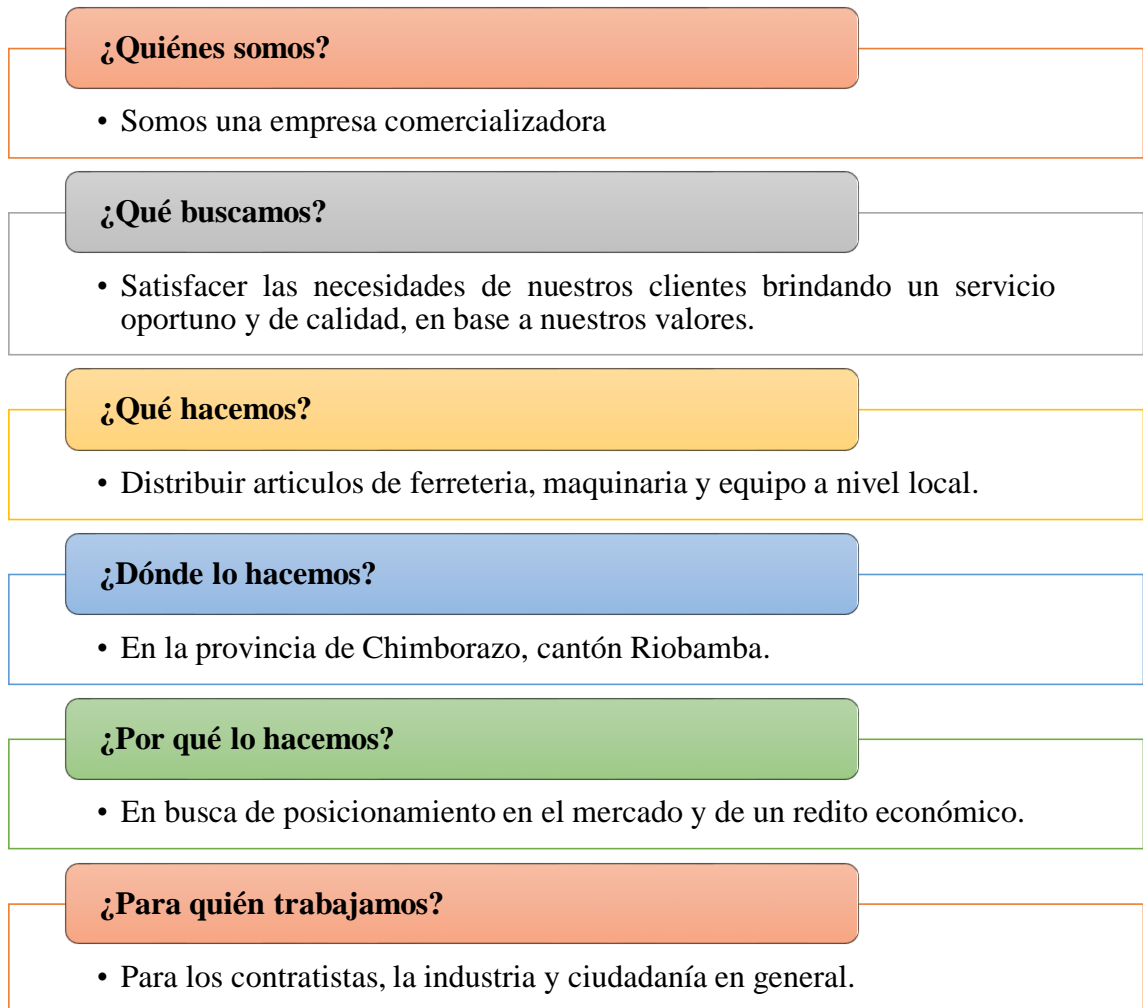
En el año 1991, inicia sus actividades la Empresa Distribuidora El Perno, siendo su propietario el Señor Franklin Saldarriaga, iniciando con la comercialización de artículos de ferretería, maquinaria y equipos de construcción, así como maquinaria eléctrica en general.

Poco a poco se ha hecho de prestigio en el mercado, posicionándose y siendo proveedores de contratistas que tienen obras del sector público, su variedad le permite acceder a nuevos mercados.

4.2.2 Filosofía institucional

En filosofía institucional tenemos la misión, visión y valores corporativos que generan una identidad organizativa y de esta manera estar presente en el mercado. En el planteamiento del problema se estableció la ausencia de estos instrumentos administrativos, por lo que se elaboraron como parte de la propuesta:

Ilustración 12: Elaboración de la misión



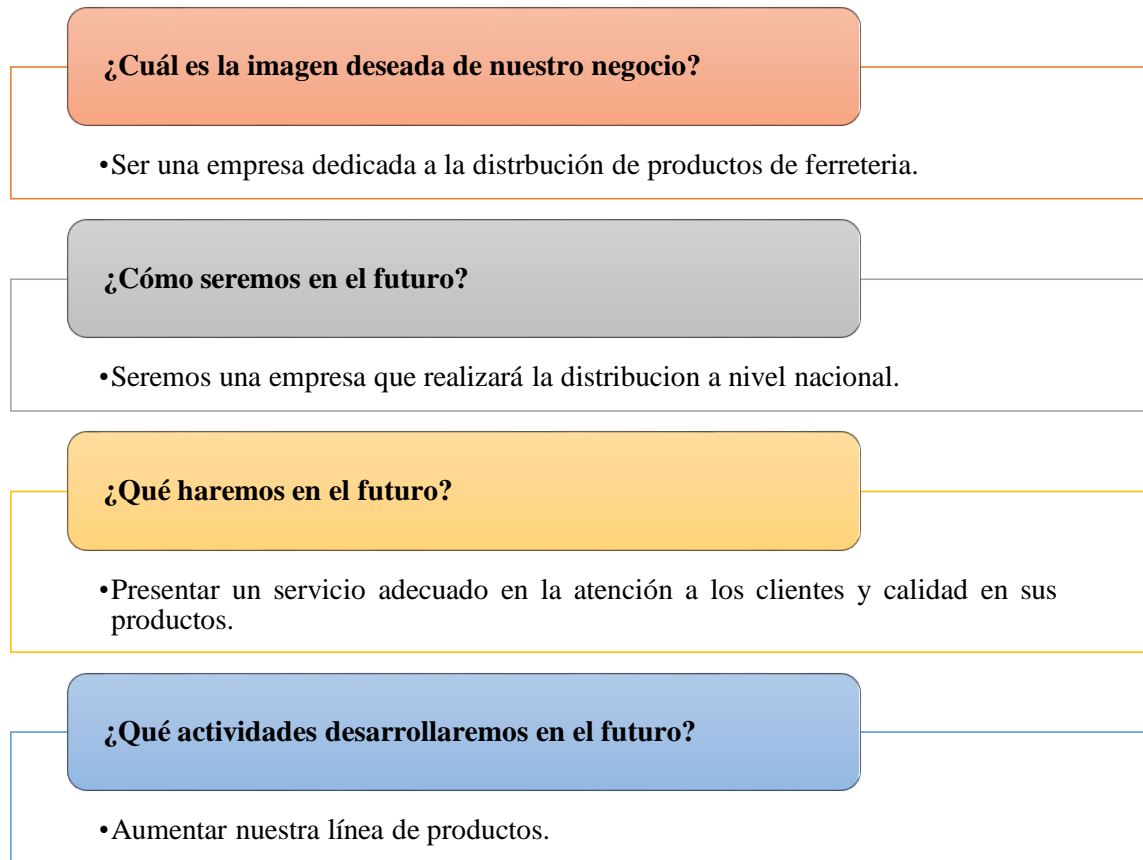
Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Misión Propuesta

“Somos una empresa comercializadora de artículos de ferretería, maquinaria y equipos para la construcción, que trabaja día a día para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con un asesoramiento adecuado y servicio oportuno en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba.”

Ilustración 13: Elaboración de la visión



Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

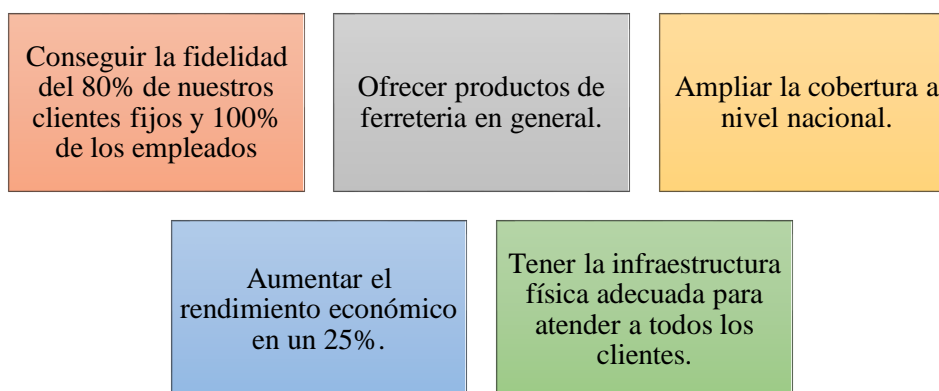
Visión Propuesta

“En el año 2023, seremos la empresa dedicada a la distribución de productos de ferretería en general, realizando la distribución a nivel nacional superando las expectativas de calidad y servicio de nuestros clientes, aumentando nuestras líneas de productos y proyectándonos como una empresa altamente competitiva a nivel nacional”.

4.2.3 Objetivos empresariales

Los objetivos de la Empresa Distribuidora El Perno presentan los siguientes objetivos:

Ilustración 14: Objetivos empresariales



Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

4.2.4 Valores Corporativos

Los valores con los cuales se debe desempeñar las actividades dentro de la empresa son los siguientes:

Tabla 21: Valores Corporativos

Respeto	<ul style="list-style-type: none">• Dejando en claro que los derechos de uno termina cuando comienzas los del otro.
Honestidad	<ul style="list-style-type: none">• Actuar con la verdad en cada uno de las actividades empresariales
Puntualidad	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con la jornada laboral fijada en su reglamento interno de trabajo.
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none">• Presentarse solidario ante las situaciones que lo ameritan.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Enfocar las actividades individuales al cumplimiento de una meta global.

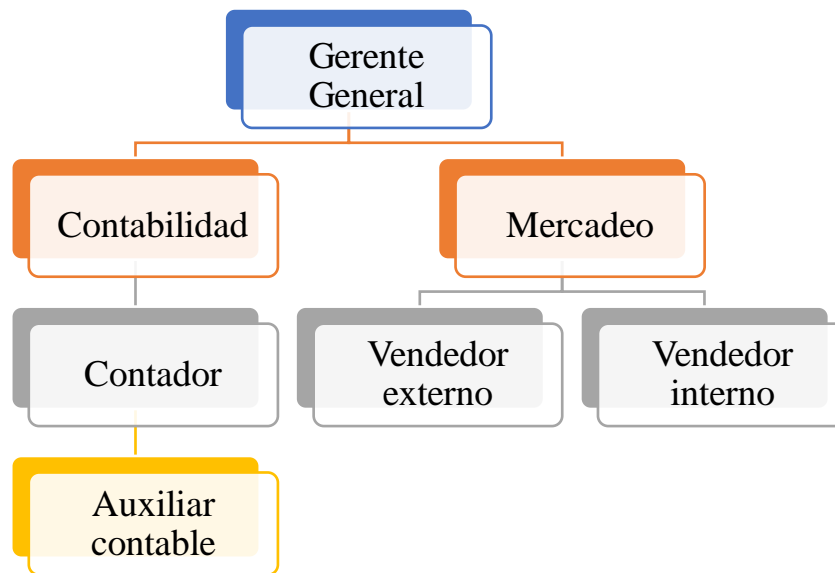
Fuente: Desarrollo de la propuesta



Elaborado por: El Autor

4.2.5 Organigrama estructural

Se elaboró el organigrama estructural en base a los trabajadores con los que cuenta la empresa, colocando los cargos y la línea de autoridad a la que corresponda:

Ilustración 15: Organigrama estructural



	Casillero donde se incluye el cargo.
	Línea de autoridad directa

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

4.2.6 Manual de Funciones

En base a los puestos de trabajo definidos para la organización se elabora un manual de funciones donde se incluyan, el objetivo del cargo, las responsabilidades a cumplirse, el perfil que deben tener para ser contratados, las destrezas y habilidades y finalmente cual es la línea jerárquica que tiene el cargo.

A continuación, presento el perfil de cada cargo:

Tabla 22: Gerente General

Cargo:	Gerente General	Área	Administrativa
Objetivo:	Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de todas las áreas, de acuerdo con los parámetros establecidos.		
Descripción de las funciones	Representar a la empresa, frente a los organismos de control y ante a las exigencias de los clientes y proveedores.		
	Definir y desarrollar metas a mediano y largo plazo para todas las áreas de la empresa.		
	Administrar la empresa de manera eficiente y óptima, con la finalidad de cumplir todas las metas establecidas.		
	Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas de la empresa.		
	Identificar oportunidades dentro y fuera de la empresa, mismas que le permitan ser más competentes dentro del mercado.		
	Realizar negociaciones con la finalidad de obtener los mejores rendimientos de la entidad.		
	Se encarga de la contratación de personal necesario para la realización de las actividades propias de la entidad		
Perfil requerido	Profesional con título de tercer nivel en Administración de empresas.		
	Experiencia de 3 años en cargos similares.		
	Capacitado para negociar con el sector público.		
Habilidades y aptitudes	Orientación por resultados	Liderazgo	
	Compromiso por la organización	Proactividad	
	Excelentes relaciones interpersonales	Autoridad	
	Competitividad	Capaz de trabajar bajo presión	
	Capacidad analítica		
Línea jerárquica	A la cabeza de la empresa, es el principal de la entidad.		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Tabla 23: Contador

Cargo:	Contador	Área	Contabilidad
Objetivo:	Organizar y supervisar las actividades contables de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptadas.		
Descripción de las funciones	Elaborar los estados financieros para fines contables y fiscales.		
	Llevar la contabilidad de la empresa en base a la legislación vigente.		
	Asesorar en materia contable, fiscal y financiera a la Gerencia General y áreas que lo requieran.		
	Supervisar a la auxiliar contable a fin de que la información contable sea correcta.		
	Verificar los documentos contables		
	Fundamentar la toma de decisiones para que todas sean en base a análisis de información financiera.		
	Realizar las conciliaciones bancarias.		
	Elaboración de roles de pago mensuales.		
	Participar activamente en los procesos de adquisición y contratación.		
	Mantener un registro de los cobros hechos a los clientes.		
	Verificar el cálculo de impuestos.		
	Presentar las declaraciones a los organismos de control.		
	Las demás establecidas por la Gerencia y sin que esto afecte el objetivo del cargo.		
Perfil requerido	Título de tercer nivel, profesional graduado en Contabilidad. CPA		
	Experiencia de 3 años en cargos similares		
	Mantener cursos de actualización de las normativas que regula a la entidad		
Habilidades y aptitudes	Responsabilidad	Capaz de trabajar bajo presión	
	Reconocimiento de problemas	Compromiso con su trabajo	
	Razonamiento inductivo y deductivo		
	Reconocimiento de problemas		
	Visualización.		
Línea jerárquica	Subordinado del Gerente General.		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Tabla 24: Auxiliar de Contabilidad

Cargo:	Auxiliar de Contabilidad	Área	Contabilidad
Objetivo:	Realizar actividades administrativas de archivo, registro de transacciones contables de las operaciones y brindar el apoyo necesario al contador general.		
Descripción de las funciones	Contabilizar las transacciones según el plan de cuentas y a las normas de contabilidad generalmente aceptadas.		
	Llevar los registros para la presentación de las declaraciones del IVA y del Impuesto a la Renta.		
	Elaboración y presentación del Anexo Transaccional Simplificado.		
	Elaborar el registro de ingresos y gastos		
	Comprobar que las facturas cumplan con los requisitos exigidos por la ley.		
	Elaborar órdenes de pago para que sean aprobados antes de su ejecución.		
	Elaborar comprobantes de retención.		
	Archivo y custodia de documentación contable.		
	Las demás fijadas por su principal sin que esto afecte al objetivo de su cargo.		
Perfil requerido	Egresado de la carrera de Contabilidad y auditoría CPA		
	Experiencia de 6 meses en cargos similares		
	Tener conocimiento de sistemas contables y de Excel avanzado.		
Habilidades y aptitudes	Minucioso	Capaz de trabajar bajo presión	
	Responsabilidad	Disciplina	
	Habilidad numérica y analítica		
	Trabajo en equipo		
	Honradez		
Línea jerárquica	Subordinado del Contador		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Tabla 25: Vendedor interno

Cargo:	Vendedor interno	Área	Mercadeo
Objetivo:	Realizar actividades de asesoría, promoción y de venta de los artículos en el local comercial, cumpliendo las metas establecidas y satisfaciendo las necesidades de los clientes.		
Descripción de las funciones	Acomodar la mercadería en las estanterías, de acuerdo a lo dispuesto.		
	Mantener el registro de la mercadería en el almacén, revisando cantidades, condiciones y características.		
	Atender de manera adecuada a los clientes, indicándoles las características de los artículos y despejando sus dudas.		
	Etiquetar y cambiar los precios de la mercadería cuando sea requerido.		
	Informar a su superior las necesidades de productos que se requieran.		
	Participar cuando se realicen el inventario de la mercadería.		
	Realizar las labores de limpieza del almacén.		
	Empacar y entregar la mercadería al cliente, verificando con la factura que lo entregado corresponda a lo facturado.		
	Acatar las disposiciones emitidas por las autoridades.		
	Realizar otras actividades propias del cargo.		
Perfil requerido	Bachiller en cualquier especialidad		
	Experiencia de 1 año en ventas o puestos similares.		
	Conocimientos en paquetes de cómputo		
Habilidades y aptitudes	Facilidad de palabra.	Orientación por los resultados.	
	Disponibilidad de trabajar en diferentes horarios.	Trabajo en equipo.	
	Sensibilidad social	Posee iniciativa.	
	Compromiso	Integridad	
	Orientación al cliente.		
Línea jerárquica	Subordinado del Gerente General.		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Tabla 26: Vendedor

Cargo:	Vendedor externo	Área	Mercadeo
Objetivo:	Realizar actividades de asesoría, promoción y de venta de los artículos en la ciudad de Riobamba, cumpliendo las metas establecidas y satisfaciendo las necesidades de los clientes.		
Descripción de las funciones	Colaborar en la recepción de mercadería en el almacén, revisando cantidades, condiciones y características.		
	Elaborar la ruta de visitas a los clientes de la empresa a fin de presentar productos y alcanzar las metas de ventas.		
	Visitar a los clientes, y verificar el stock de mercaderías.		
	Entregar las órdenes de pedido en el almacén para su despacho		
	Asesor a los clientes acerca de la mejor manera de arreglar sus estanterías para mejorar sus ventas.		
	Participar cuando se realicen el inventario de la mercadería.		
	Despachar la mercadería según los pedidos realizados.		
	Empacar y entregar la mercadería al cliente, verificando con la factura previa su entrega.		
	Acatar las disposiciones emitidas por las autoridades.		
	Realizar otras actividades propias del cargo.		
Perfil requerido	Bachiller en cualquier especialidad		
	Experiencia de 1 año en ventas o puestos similares.		
	Conocimientos en paquetes de cómputo		
Habilidades y aptitudes	Iniciativa	Persuasión	
	Creatividad	Orientación al cliente.	
	Seguridad	Orientación por los resultados.	
	Facilidad de palabra		
	Trabajo en equipo		
Línea jerárquica	Subordinado del Gerente General.		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

4.2.7 Análisis situacional

Para la elaboración del diagnóstico se empleó la matriz FODA, donde se consideró la información general de la empresa, información recabada en base a una entrevista a su representante legal y de más datos obtenidos en base a la información del mercado.

Tabla 27: Análisis interno del impacto

Nº	FORTALEZAS	5	4	3	2	1
1	Cuenta con su infraestructura propia	•				
2	Gran variedad en el producto que se comercializa	•				
3	Mantener una contabilidad al día y declaraciones en el tiempo previsto.		•			
4	Proceso de comercialización que permite la entrega inmediata de productos.		•			
5	Activos fijos necesarios para la ejecución de las actividades que se realizan dentro de la empresa.		•			
	DEBILIDADES					
1	No cuenta con herramientas administrativas.					•
2	Incorrecto manejo de inventarios				•	
3	Falta de incentivos al personal				•	
4	No se realiza capacitación al personal para mejorar la atención.				•	
5	Ausencia de evaluaciones de desempeño del personal.				•	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 28: Análisis interno ponderado

Nº	FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Total
1	Cuenta con su infraestructura propia	0,12	4,00	0,48
2	Gran variedad en el producto que se comercializa	0,12	3,00	0,36
3	Mantener una contabilidad al día y declaraciones en el tiempo previsto.	0,10	3,00	0,30
4	Proceso de comercialización que permite la entrega inmediata de productos.	0,10	3,00	0,30

5	Activos fijos necesarios para la ejecución de las actividades que se realizan dentro de la empresa.	0,08	2,50	0,20
	DEBILIDADES			0,00
1	No cuenta con herramientas administrativas.	0,12	1,50	0,18
2	Incorrecto manejo de inventarios	0,10	2,00	0,20
3	Falta de incentivos al personal	0,10	2,00	0,20
4	No se realiza capacitación al personal para mejorar la atención.	0,08	2,00	0,16
5	Ausencia de evaluaciones de desempeño del personal.	0,08	1,50	0,12
	Total		24,50	2,50

0 1	1.01 2	2.01 3	3.01 4
Gran debilidad	Debilidad menor	Fortaleza menor	Gran Fortaleza
Una vez realizado el cálculo se estableció que es una fortaleza menor.			

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

En base a la aplicación de diagnóstico FODA, se pudo determinar que la empresa tiene una fortaleza menor dado por su infraestructura, variedad de productos, siendo su debilidad principal a la ausencia de herramientas administrativas, falta de un método adecuado de control de inventarios, aspectos que pueden ser superados de la manera adecuada.

Interpretación

Fortalezas

- **Cuenta con infraestructura propia.** - En base a una entrevista con el representante legal se pudo determinar que poseen una infraestructura propia donde se realizan las actividades de la empresa, y puede ser modificado para dar mayor comodidad para la comercialización de los productos y el acceso de los clientes.

- **Gran variedad de productos.** - La empresa brinda a su clientela en general productos de gran variedad dentro de la línea que se maneja, dotándose en las cantidades adecuadas para entregar los productos a sus clientes, contando con proveedores serios y correctos en la calidad y condiciones de compras.
- **Mantener una contabilidad al día y declaraciones en el tiempo previstos.** - Los encargados de llevar la contabilidad y mantener la información contable confiable para la presentación de las declaraciones al Servicios de Rentas Internas y de esta manera evitarse el pago de multas e interés que afecten a la empresa en lo referente a su prestigio y economía.
- **Proceso de comercialización que permite una entrega inmediata.** - Es importante hacer énfasis en que la atención que brinda la empresa, permitiendo realizar un proceso de venta ágil ya que al momento de realizar entregas o despachos estos se los realiza de manera inmediata y sin demoras, posteriormente se entregan los documentos de respaldo y se recepta el pago de los mismos.
- **Activos fijos necesarios para la ejecución de las actividades que se realizan dentro de la empresa.** - Tanto en el almacén como en el área administrativa se cuenta con activos fijos para que se garantice la realización de las actividades como son: computadoras donde se incluyan los programas informáticos que garanticen la salvaguardia de la información para ser presentada a los organismos de control y a la Gerencia General para la toma de decisiones.

Debilidades

- **No cuenta con herramientas administrativas.** - La empresa a pesar de estar algún tiempo en el mercado no cuenta con herramientas administrativas, como son una filosofía empresarial, donde se establezca la misión, visión, objetivos y valores corporativos, motivo por el cual no ha podido crecer de una manera adecuada, debido a que no existen metas claras ni métodos para llegar a su cumplimiento.
- **Incorrecto manejo de inventarios.** - No se realiza un adecuado manejo de inventarios, por lo que falta la determinación del stock máximo y mínimo, basado en las necesidades del mercado y en las condiciones de tiempo y volumen, el total de

inventarios se calculó en base a los documentos de respaldo sin verificar la existencia en la bodega y el almacén.

- **Falta de incentivos al personal.** - No se dan los incentivos económicos al personal de ventas, a fin de que alcance metas que generan una buena rentabilidad para la empresa, lamentablemente esto no se da generando un ambiente de trabajo tenso y que los empleados no trabajen de la mejor manera.
- **No se realiza capacitación al personal para mejorar la atención.** - No se ha definido como política interna la aplicación de procesos de capacitación al personal de la empresa, por lo que no se encuentra actualizado para los nuevos retos del mercado y las exigencias de los organismos de control.
- **Ausencia de evaluaciones de desempeño del personal.** - No se ha practicado evaluación para conocer, cuáles son los puntos en los que no se desarrollan correctamente las actividades, por parte del personal esto afectado al cumplimiento de las metas fijadas por la Gerencia.

Tabla 29: Análisis externo del impacto

Nº	OPORTUNIDADES	5	4	3	2	1
1	Ubicación estratégica.	•				
2	Nuevos clientes en el mercado.		•			
3	Acceso a préstamos bancarios.		•			
4	Posibilidad de expansión a nivel nacional		•			
5	Nuevas herramientas que permiten la difusión a nivel nacional de la empresa. (Plataformas Web)		•			
	AMENAZAS					
1	Competencia en el mercado				•	
2	Inflación en los precios.					•
3	Ingreso de productos sin pago de aranceles (contrabando)				•	
4	Situación económica del país.					•
5	Inseguridad en el sector.					•

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 30: Análisis externo ponderado

Nº	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Total
1	Ubicación estratégica.	0,12	3,50	0,42
2	Nuevos clientes en el mercado.	0,10	3,00	0,30
3	Acceso a préstamos bancarios.	0,12	3,00	0,36
4	Posibilidad de expansión a nivel nacional	0,10	3,00	0,30
5	Nuevas herramientas que permite la difusión a nivel nacional de la empresa. (Plataformas Web)	0,10	3,50	0,35
	AMENAZAS			0,00
1	Competencia en el mercado	0,10	2,00	0,20
2	Inflación en los precios.	0,10	1,50	0,15
3	Ingreso de productos sin pago de aranceles (contrabando)	0,10	1,50	0,15
4	Situación económica del país.	0,08	2,00	0,16
5	Inseguridad en el sector.	0,08	1,50	0,12
	Total	1,00	24,50	2,51

0 1	1.01 2	2.01 3	3.01 4
Gran amenaza	Amenaza menor	Oportunidad menor	Gran Oportunidad
Una vez realizado el cálculo se estableció que es una oportunidad menor.			

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

En base al diagnóstico externo se pudo determinar que tiene ventajas ante el mercado a que se desea llegar por su ubicación geográfica, el poder acceder a nuevos clientes que estén dispuestos a comprar sus artículos, pudiendo sobrepasar la competencia y la crisis económica.

Oportunidades

- **Ubicación geográfica.** - La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Riobamba, considerado un lugar estratégico, lo que le ha brindado una gran

oportunidad para crecer en el mercado, pueden acceder los habitantes tanto de la ciudad como de los cantones cercanos con facilidad.

- **Nuevos clientes en el mercado.** - Al momento se ha podido observar nuevas formas de producción industrial, que requieren nuestros productos, o estas han visto en la empresa un proveedor ideal para su nueva forma de producción.
- **Acceso a préstamos bancarios.** - Debido a la trayectoria que tiene la empresa, es conocida dentro de la ciudad, por lo que varias instituciones del sistema financiero nacional están dispuesto a otorgar préstamos bancarios destinados al crecimiento y nuevos aspectos que permiten la negociación de los productos en el mercado.
- **Posibilidad de expansión a nivel nacional.** - Gracias a su trayectoria y posicionamiento adquirido y al crecimiento que ha logrado obtener esta en la posibilidad de realizar una distribución a nivel nacional, ya que sus productos son cotizados en los diferentes sectores industriales y de producción.
- **Nuevas herramientas que permite la difusión a nivel nacional de la empresa. (Plataformas Web).** - Con el paso de los años se han generado varios medios de comercialización que permiten acceder a una cantidad superior de consumidores, en este caso tenemos Plataformas de ventas como Olx y Mercado Libre y las redes sociales que, en base a un reportaje presentado en el Diario el Comercio en el año 2015, se definió que Facebook es la red social de mayor crecimiento a nivel nacional, aplicando una encuesta el 97,9% de los encuestados dice que poseen una cuenta en la red social Facebook.

Amenazas

- **Competencia en el mercado.** - Es evidente que el mercado cuenta con competencia, existiendo varios centros ferreteros, que ofrecen parte de nuestros productos y otros artículos de ferretería. Por sus líneas diversas esto afecta a la empresa.
- **Inflación en los precios.** - Con los cambios políticos que se han dado en el país es normal considerar que los precios se verán afectado por la tasa inflacionaria, incrementado el valor de los bienes y generando inestabilidad en el mercado.

- **Ingreso de productos sin pago de aranceles (contrabando).** - Según los reportes del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, se estableció que el contrabando es una actividad habitual, provee a las principales ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Portoviejo, Machala y Tulcán, siendo entre los principales producto de contrabando la ropa, zapatos, artefactos eléctricos y de ferretería, en la que se incluye el producto perno en todas sus dimensiones y maquinaria eléctrica industrial.
- **Situación económica del país.** - A partir del cambio de gobierno se estableció que el país vivía una situación crítica, dejando varias obras de infraestructura fuera de los planes del Ejecutivo y modificando el presupuesto anual, procurando las actividades principales y dejando en segundo plano las que pueden esperar; como consecuencia a nivel nacional se respira una situación de incertidumbre que limita la negociación del sector público con el fisco.
- **Inseguridad en el sector.** - A pesar de ser un lugar estratégico también es un sector donde se presentan varias inseguridades, a pesar de que se han tomado las medidas necesarias, existen locales y negocios que han sufrido el ataque de la delincuencia. Si el local es atacado puede presentar pérdidas económicas que afecten la continuidad de la empresa.

Tabla 31: Matriz Foda

<div>Externo</div> <div>Interno</div>	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Cuenta con su infraestructura propia	Ubicación estratégica.	Competencia en el mercado
Gran variedad en el producto que se comercializa	Nuevos clientes en el mercado.	Inflación en los precios.
Mantener una contabilidad al día y declaraciones en el tiempo previsto.	Acceso a préstamos bancarios.	Ingreso de productos sin pago de aranceles (contrabando)
Proceso de comercialización que permite la entrega inmediata de productos.	Posibilidad de expansión a nivel nacional	Situación económica del país.
Activos fijos necesarios para la ejecución de las actividades que se realizan dentro de la empresa.	Nuevas herramientas que permite la difusión a nivel nacional de la empresa. (Plataformas Web)	Inseguridad en el sector.
Debilidades	Objetivos estratégicos	
No cuenta con herramientas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la filosofía empresarial para socializarles a los empleados con la finalidad que de que se cumpla con los planificado. • Diseñar un manual de funciones y organigrama estructural donde que se incluye la totalidad de los cargos. • Elaborar el plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal donde se mejore el rendimiento laboral. • Diseñar un plan de marketing apoyados en medios tecnológicos para el mejoramiento de la posición en el mercado. • Contratar un sistema de control de inventarios para un manejo adecuado de los productos de la empresa. 	
Incorrecto manejo de inventarios		
Falta de incentivos al personal		
No se realiza capacitación al personal para mejorar la atención.		
Ausencia de evaluaciones de desempeño del personal.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

4.2.8 Definición de objetivos

En base al diagnóstico general se han definido los siguientes objetivos estratégicos para ser aplicados en el cronograma planificado:

Tabla 32: Programación de objetivos estratégico

No.	Objetivo estratégico	Año				Observación
		1	2	3	4	
1	Elaborar la filosofía empresarial para socializarles a los empleados con la finalidad que de que se cumpla con los planificado.	X				Se presenta en el trabajo de titulación de la propuesta de filosofía empresarial, la socialización se realiza en el primer año.
2	Diseñar un manual de funciones y organigrama estructural donde que se incluye la totalidad de los cargos.	X				Se elaboró el manual de funciones y organigrama el proceso de socialización que efectuara el primer el primer año del plan de fortalecimiento.
3	Elaborar el plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal donde se mejore el rendimiento laboral.	X	X	X	X	Este plan de capacitación y evaluación de desempeño se procede a ejecutarse cada período fiscal.
4	Diseñar un plan de marketing apoyados en medios tecnológicos para el mejoramiento del posicionamiento en el mercado.	X			X	El plan de marketing se elaborará el primer año para su aplicación en los dos siguientes períodos, aplicando evaluaciones en el cuarto año.
5	Contratar un sistema de control de inventarios para un manejo adecuado de los productos de la empresa.	X				Mantener un sistema de control de inventarios para el manejo correcto de los recursos propios de la empresa.

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

4.2.9 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Objetivo:

Elaborar la filosofía empresarial para socializarles a los empleados con la finalidad que de que se cumpla con los planificado.

Responsable:

El Gerente General es el principal de la empresa y se encargara de la socialización de la filosofía empresarial.

Políticas:

- Se ubicará carteles con la filosofía empresarial en un lugar visible de la Distribuidora El Perno, para que el personal que ingrese conozca a que se dedica la organización.
- Todos los empleados de la empresa deben conocer al momento de su ingreso cual es la filosofía empresarial y como según su trabajo pueden alcanzarlas.

Actividades a realizar:

- Contratar a la empresa que se dedique a la impresión de la filosofía empresarial en base a la superficie en la que se va a emplear.
- Realizar reuniones con el personal fuera del horario laboral para socializar al personal sobre cómo influye su trabajo en el cumplimiento de la filosofía empresarial.
- Efectuar charlas motivacionales al personal de manera semanal impulsando la ejecución de los valores corporativos de la empresa.

Cronograma:

El cronograma se sujeta a cambios dados por la Gerencia General.

Tabla 33: Cronograma del plan filosofía empresarial

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Contratar la impresión	X											
2	Reuniones de difusión	X											
3	Charla motivacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Presupuesto

Tabla 34: Presupuesto plan de acción filosofía empresarial

No.	Actividad	Proveedor	Presupuesto
1	Contratar la impresión	Varios proveedores en la ciudad, costo por metro cuadrado de alta definición.	20,00
2	Reuniones de difusión	Proceso interno	0,00
3	Charla motivacional	Proceso interno realizado uno por semana	0,00
	Total		20,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

PLAN DE ACCIÓN MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Objetivo:

Diseñar un manual de funciones y organigrama estructural donde que se incluye la totalidad de los cargos.

Responsable:

El Gerente General es el principal de la empresa y se encargara de la socialización del manual de funciones al personal.

Políticas:

- Entregar una copia del manual de funciones al personal de la Distribuidora El Perno, con la finalidad de que cada empleado sepa lo que debe hacer en sus actividades cotidianas.
- Aplicar evaluaciones sobre el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados.

Actividades a realizar:

- Realizar la impresión del manual de funciones donde se incluya el organigrama estructural para que sea entregado a los empleados de la empresa.
- Realizar reuniones con el personal fuera del horario laboral para socializarlas funciones que debe cumplir cada uno de ellos y como se complementa su trabajo.

Cronograma:

Tabla 35: Cronograma implementación del manual de funciones

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Impresión del manual de funciones	X											
2	Reuniones de difusión	X											

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Presupuesto

Tabla 36: Presupuesto para la implementación del manual de funciones

No.	Actividad	Proveedor	Presupuesto
1	Impresión del manual de funciones	Proceso interno	2,00
2	Reuniones de difusión	Proceso interno	0,00
	Total		2,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

En el caso del plan de capacitación y evaluación, se realizó las dos acciones por separado debido a que se ejecutarán actividades propias para cada una de ellas:

PLAN DE ACCIÓN PLAN DE CAPACITACIONES

Objetivo:

Elaborar el plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal donde se mejore el rendimiento laboral.

Responsable:

El Gerente General es el responsable de la aplicación del plan de capacitación, pudiendo cambiar el cronograma propuesto.

Políticas:

- Todos los empleados de la Distribuidora El Perno tienen derecho a ser capacitados para cumplir las funciones a ellos encomendados.
- Deben presentar certificados de las capacitaciones recibidas para ser incluidas en sus expedientes.

Actividades a realizar:

- Contratar capacitaciones dictadas por los organismos públicos o privados que se encarguen de esta actividad.

- Cumplir con la rotación del personal para que no se quede sin cumplir las actividades de la entidad.

Programas de capacitación por funciones

El programa de capacitación se realizará en base a las funciones que se deben ejecutar a fin de mantener laborando a la empresa, considerando que los centros de capacitación estén ubicados cerca y que ofrezcan este tipo de entrenamiento profesional.

Tabla 37: Capacitaciones propuestas para el cargo de Gerente General

Gerente General	Capacitación	Proveedores de la capacitación
Representar a la empresa, frente a los organismos de control y ante las exigencias de los clientes y proveedores.	Administración de la pequeña y mediana empresa.	SECAP
Definir y desarrollar metas a mediano y largo plazo para todas las áreas de la empresa.		FUNDEL
Administrar la empresa de manera eficiente y óptima, con la finalidad de cumplir todas las metas establecidas.		MIPRO entre los principales
Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas de la empresa.	Administración del talento humano.	SECAP
Identificar oportunidades dentro y fuera de la empresa, mismas que le permitan ser más competentes dentro del mercado.		FUNDEL
Realizar negociaciones con la finalidad de obtener los mejores rendimientos de la entidad.		Ministerio de trabajo entre los principales
Se encarga de la contratación de personal necesario para la realización de las actividades propias de la entidad		Ministerio de trabajo. IESS.

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 38: Capacitaciones propuestas para el cargo de Contador

Contador	Capacitación	Proveedores de la capacitación
Elaborar los estados financieros para fines contables y fiscales.	Sistemas informático Contables Análisis financiero Manejo de herramientas de control contable.	SECAP FUNDEL SRI Otros
Llevar la contabilidad de la empresa en base a la legislación vigente.		
Asesorar en materia contable, fiscal y financiera a la Gerencia General y áreas que lo requieran.		
Supervisar a la auxiliar contable a fin de que la información contable sea correcta.		
Verificar los documentos contables		
Fundamentar la toma de decisiones para que todas sean en base a análisis de información financiera.		
Realizar las conciliaciones bancarias.		
Elaboración de roles de pago mensuales.	Administración del talento humano.	SECAP IESS Ministerio de trabajo
Participar activamente en los procesos de adquisición y contratación.	Compras publicas	SECAP
Mantener un registro de los cobros hechos a los clientes.	Técnicas de cobranzas	SECAP FUNDEL
Verificar el cálculo de impuestos.	Actualización en la presentación de las declaraciones al Servicio de rentas internas.	SRI
Presentar las declaraciones a los organismos de control.		
Las demás serán establecidas por la Gerencia y sin que esto afecte el objetivo del cargo.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 39: Capacitaciones propuestas para el cargo de Auxiliar Contable

Auxiliar contable	Capacitación	Proveedores de la capacitación
Contabilizar las transacciones según el plan de cuentas y a las normas de contabilidad generalmente aceptadas.	Contabilidad Comercial Sistemas contables Actualización del sistema de declaración del SRI.	SECAP FUNDEL SRI FUNDEL
Llevar los registros para la presentación de las declaraciones del IVA y del Impuesto a la Renta.		
Elaboración y presentación del Anexo Transaccional Simplificado.		
Elaborar el registro de ingresos y gastos		
Comprobar que las facturas cumplan con los requisitos exigidos por la ley.		
Elaborar órdenes de pago para que sean aprobados antes de su ejecución.		
Elaborar comprobantes de retención.		
Archivo y custodia de documentación contable.		
Las demás serán fijadas por su principal sin que esto afecte al objetivo de su cargo.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 40: Capacitaciones propuestas para el cargo de vendedor de mostrador

Vendedor de mostrador	Capacitación	Proveedores de la capacitación
Acomodar la mercadería en las estanterías, de acuerdo a lo dispuesto.	Merchandising Atención al cliente Tributación básica enfocada al manejo de documentos de respaldo. Nuevos productos para ofertar	FUNDEL SECAP Otros
Mantener el registro de la mercadería en el almacén, revisando cantidades, condiciones y características.		
Atender de manera adecuada a los clientes, indicándoles las características de los artículos y despejando sus dudas.		
Etiquetar y cambiar los precios de la mercadería cuando sea requerido.		

Informar a su superior las necesidades de productos que se requieran.		
Participar cuando se realicen el inventario de la mercadería.		
Realizar las labores de limpieza del almacén.		
Empacar y entregar la mercadería al cliente, verificando con la factura que lo entregado corresponda a lo facturado.		
Acatar las disposiciones emitidas por las autoridades.		
Realizar otras actividades propias del cargo.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 41: Capacitaciones propuestas para el cargo de vendedor

Vendedor	Capacitación	Proveedores de la capacitación
Colaborar en la recepción de mercadería en el almacén, revisando cantidades, condiciones y características.	Merchandising	FUNDEL SECAP Otros
Elaborar la ruta de visitas a los clientes de la empresa a fin de presentar productos y alcanzar las metas de ventas.	Atención al cliente	
Visitar a los clientes, y verificar el stock de mercaderías.	Tributación básica enfocada al manejo de documentos de respaldo.	
Entregar las órdenes de pedido en el almacén para su despacho	Promoción y publicidad.	
Asesoría a los clientes acerca de la mejor manera de arreglar sus estanterías para mejorar sus ventas.	Uso de medio informáticos para su comercialización.	
Participar cuando se realice el inventario de la mercadería.	Nuevos productos para ser ofertados	
Despachar la mercadería según los pedidos realizados.		
Empacar y entregar la mercadería al cliente, verificando con la factura previa su entrega.		

Acatar las disposiciones emitidas por las autoridades.		
Realizar otras actividades propias del cargo.		
Fuente: Desarrollo de la propuesta		
Elaborado por: El Autor		

Cronograma:

El cronograma estará sujeto a cambios decididos por la Gerencia General.

Tabla 42: Cronograma del plan de capacitación

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Capacitaciones Gerente General	X							X			X	
2	Capacitaciones Contador	X					X					X	
3	Capacitaciones Auxiliar contable		X					X			X		
4	Capacitaciones Vendedor de mostrador			X			X			X			
5	Capacitaciones Vendedor	X						X			X		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Presupuesto

Tabla 43: Presupuesto plan de capacitación

No.	Actividad	Proveedor	Presupuesto
1	Capacitaciones Gerente General	SECAP FUNDEL SRI MIPRO IESS	250,00
2	Capacitaciones Contador	SECAP	100,00

		FUNDEL SRI IESS Ministerio de trabajo	
3	Capacitaciones Auxiliar contable	SECAP FUNDEL SRI FUNDEL IESS Ministerio de trabajo	100,00
4	Capacitaciones Vendedor de mostrador	FUNDEL SECAP Otros	150,00
5	Capacitaciones Vendedor	FUNDEL SECAP Otros	150,00
	Total		750,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

PLAN DE ACCIÓN PLAN DE EVALUACIONES

Objetivo:

Elaborar el plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal donde se mejore el rendimiento laboral.

Responsable:

El Gerente General es el responsable de la administración de talento humano con la finalidad de conocer cuál es su desempeño.

Políticas:

- Todos los empleados de la Distribuidora El Perno, participarán en las actividades evaluatorias y sus resultados serán incluidos en sus respectivos expedientes.
- Se considerará su nivel de desempeño para la decisión de ascenso o retiro del personal de la empresa.

Modelo:

Es un tipo de evaluación basado en la verificación del cumplimiento de las funciones, en este proceso el evaluador es el Gerente General de la empresa, con la finalidad de que conozca cómo se desarrollan las actividades de cada uno de los cargos. En el caso de la evaluación del desempeño del Gerente General, este será evaluado por el Contador, para conocer el impacto de su trabajo en el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Se podrá basar en la revisión de documentos que comprueben la realización de las actividades encomendadas, los datos presentados en una encuesta o finalmente la observación fundamentada en hechos sólidos que pueden ser presentados como evidencia ante algún reclamo de los empleados.

Actividades a realizar:

- Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal donde se incluya aspectos claves de la entidad.
- Realizar charlas motivacionales que permitan una mejor motivación del personal.

Programas de evaluación por cargo

Los parámetros para la evaluación son los siguientes:

5 Excelente El trabajo cumple con las metas que dependen de su desempeño.

4 Muy bueno Se han desarrollado las actividades prevista, pero se podrían alcanzar mejores resultados.

3 Bueno Se han presentado inconformidades en el desarrollo de las actividades encomendadas a cada uno de los cargos.

2 Regular Su trabajo es deficiente en la aplicación de las actividades a ellos encomendadas.

1 Malo No cumple con las funciones a él encomendadas, por lo que no se han llegado a las metas definidas en la planificación.

Tabla 44: Propuesta de evaluación del Gerente General

Gerente General	5	4	3	2	1	Observación
Representar a la empresa, frente a los organismos de control						
Definir y desarrollar metas a mediano y largo plazo						
Administrar la empresa de manera eficiente y óptima						
Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de los objetivos						
Alternativas de negocio.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Resolución de conflictos						
5 Excelente						
4 Muy bueno						
3 Bueno						
2 Regular						
1 Malo						

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 45: Propuesta de evaluación del Contador

Contador	5	4	3	2	1	Observación
Elaborar los estados financieros						
Llevar la contabilidad						
Supervisar a la auxiliar contable						
Verificar los documentos contables						
Fundamentar la toma de decisiones para que todas sean en base a análisis de información financiera.						
Realizar las conciliaciones bancarias.						
Elaboración de roles de pago mensuales.						
Participar activamente en los procesos de adquisición y contratación.						
Mantener un registro de los cobros hechos a los clientes.						
Verificar el cálculo de impuestos.						
Presentar las declaraciones a los organismos de control.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Resolución de conflictos						
5 Excelente						
4 Muy bueno						
3 Bueno						
2 Regular						
1 Malo						

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 46: Propuesta de evaluación del Auxiliar Contable

Auxiliar contable	5	4	3	2	1	Observación
Contabilizar las transacciones						
Llevar los registros para la presentación de las declaraciones del IVA y del Impuesto a la Renta.						
Elaboración y presentación del Anexo Transaccional Simplificado.						
Elaborar el registro de ingresos y gastos						
Comprobar que las facturas cumplan con los requisitos exigidos por la ley.						
Elaborar órdenes de pago para que sean aprobados antes de su ejecución.						
Elaborar comprobantes de retención.						
Archivo y custodia de documentación contable.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Resolución de conflictos						

5 Excelente	
4 Muy bueno	
3 Bueno	
2 Regular	
1 Malo	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 47: Propuesta de evaluación del Vendedor de mostrador

Vendedor de mostrador	5	4	3	2	1	Observación
Acomodar la mercadería.						
Mantener el registro de la mercadería en el almacén.						
Atender de manera adecuada a los clientes.						
Etiquetar y cambiar los precios de la mercadería.						
Informar a su superior las necesidades de productos que se requieran.						
Participar cuando se realicen el inventario de la mercadería.						
Realizar las labores de limpieza del almacén.						
Empacar y entregar la mercadería al cliente, verificando con la factura.						
Acatar las disposiciones emitidas por las autoridades.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Resolución de conflictos						
5 Excelente						
4 Muy bueno						
3 Bueno						
2 Regular						
1 Malo						

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Tabla 48: Propuesta de evaluación del Vendedor

Vendedor de mostrador	5	4	3	2	1	Observación
Colaborar en la recepción de mercadería en el almacén.						
Elaborar la ruta de visitas a los clientes.						
Visitar a los clientes, y verificar el stock de mercaderías.						
Entregar las órdenes de pedido en el almacén para su despacho						
Asesorar a los clientes						
Participar cuando se realicen el inventario de la mercadería.						
Despachar la mercadería según los pedidos realizados.						
Empacar y entregar la mercadería al cliente, verificando con la factura previa su entrega.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Iniciativa						
Resolución de conflictos						

5 Excelente	
4 Muy bueno	
3 Bueno	
2 Regular	
1 Malo	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Cronograma:

El cronograma estará sujeto a cambios decididos por la Gerencia General.

Tabla 49: Cronograma del plan de evaluación del desempeño

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Evaluaciones al Gerente General			X			X			X			X
2	Evaluaciones al Contador	X		X			X			X			X
3	Evaluaciones al Auxiliar contable	X					X						X
4	Evaluaciones al Vendedor de mostrador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Evaluaciones al Vendedor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Presupuesto

Tabla 50: Presupuesto plan de evaluaciones

No.	Actividad	Proveedor	Presupuesto
1	Evaluaciones al Gerente General	Proceso interno	0,00
2	Evaluaciones al Contador	Proceso interno	0,00
3	Evaluaciones al Auxiliar contable	Proceso interno	0,00
4	Evaluaciones al Vendedor de mostrador	Proceso interno	0,00
5	Evaluaciones al Vendedor	Proceso interno	0,00
	Total		0,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING

Objetivo:

Diseñar un plan de marketing apoyados en medios tecnológicos para el mejoramiento del posicionamiento en el mercado.

Responsable:

El Gerente General es el encargado de la aplicación del plan de marketing.

Políticas:

- Socializar al personal sobre las nuevas promociones y herramientas publicitarias a ser utilizadas, para que puedan ser aplicadas de la mejor manera obteniendo los resultados esperados.

Actividades a realizar:

- Contratar los medios de comunicación y comercialización donde se pueda presentar a la empresa de manera adecuada.
- Realizar reuniones con el personal para que conozcan sobre las promociones y publicidad que se va aplicar en la empresa.
- Aplicar indicadores para conocer la efectividad del empleo de nuevas técnicas informáticas.

Tabla 51: Plan de marketing

Medios de comunicación	Actividad	Observación	Resultados esperados
Impresos comerciales	Contratar la elaboración de hojas volantes y trípticos	Se entregaran en las ferias discriminando a quien se le puede entregar, y dentro del almacén a los clientes	Captar un 2% del mercado objetivo debido principalmente a que se puede llegar a consumidores de manera directa, siempre y cuando la publicidad contratada

			representa la imagen que deseamos proyectar.
Plataformas Web	Elaboración de medios para la comercialización web.	Presentación de publicidad en las redes sociales y plataformas de ventas.	Tendría un mejor efecto debido a que se haría una presentación selectiva y sería enviada a los consumidores del producto, llegando a una captación del 5%. (anexo N° 4)
Emisora radial	Cuña publicitaria	Contratando la emisora Alegría que tiene mayor difusión a nivel nacional.	Se presentará a la hora donde se difunde el programa de mayor sintonía, que es para todo público, por lo que será necesario aplicar una encuesta antes de la contratación para evitar efectos negativos ni esfuerzos en vano.
Vallas publicitarias	Contrato de una valla publicitaria en la zona comercial de Riobamba.	Se piensa colocar la valla publicitaria donde se establezca la razón social y su mapa de ubicación.	Tendrá un impacto positivo esperamos que esto nos permita consolidar la imagen en la colectividad.
Prensa escrita	Presentación de publicidad en el Diario La Prensa el día Domingo.	La publicación de un anuncio de 10cm por 12 cm. Esta publicación se realizará en fechas claves como son: pago de los décimos o cerca de las ferias de construcción.	Es una manera se desea captar clientes nuevos y mantenerlos en el mercado como alternativa para la construcción.

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Cronograma:

Tabla 52: Cronograma del plan de marketing.

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Impresos comerciales	X			X				X				X
2	Plataformas Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Emisora radial	X			X				X				X
4	Vallas publicitarias	X			X				X				X
5	Prensa escrita	X			X				X				X

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Presupuesto

Tabla 53: Presupuesto plan de acción manual de funciones

No.	Actividad	Proveedor	Presupuesto
1	Impresos comerciales	Impresa Gutenberg	100,00
2	Plataformas Web	Facebook, Olx, Mercado Libre	1900,00
3	Emisora radial	Radio Alegría	1000,00
4	Vallas publicitarias	Punto de visual Ideas Rotulación Integral	1000,00
5	Prensa escrita	Diario La Prensa	60,00
	Total		4060,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

Objetivo:

Contratar un sistema de control de inventarios para la determinación de los niveles de stock mínimos o máximos, y salvaguardando los recursos de la empresa.

Responsable:

El Contador es el encargado de contratar el sistema de control de inventarios en base a los requerimientos que tenga la contabilidad de la empresa.

Políticas:

- Se debe realizar mantenimientos periódicos al sistema de control de inventarios de la empresa a fin de que la información sea depurada debidamente para que sea tomada como referencia en la toma de decisiones.

Actividades a realizar:

- Contratar a la empresa o técnico responsable del diseño del sistema de control de inventarios.
- Realizar pruebas con la finalidad de que el sistema no falle o presente errores que afectan la viabilidad de la información.
- Capacitar al auxiliar contable sobre el manejo del sistema de control de inventarios, de la misma manera a los vendedores para el correcto ingreso de la información al sistema.

Tabla 54: Características del sistema de control de inventarios

Características	Observación
Permita el ingreso de más de 10000 ítems.	Cada uno de los productos con una característica diferente como el tamaño, se considera un ítem.
Permita determinar el stock mínimo o máximo.	En base a las estadísticas propias del sistema permita determinar cuánto mínimo o máximo podemos mantener en bodega y de esta manera mantener a la empresa provista.
Se relacione directamente con el sistema contable de la empresa.	Para que interactúe en la contabilidad de la empresa y sea incluido en los estados financieros de la empresa.
Genere reportes de los inventarios.	Permita identificar cuanto existe de cada artículo y quien a generado la salida del producto.

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Cronograma:

Tabla 55: Cronograma de la implementación del sistema de control de inventario.

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Contratación del sistema de control de inventarios.	X											
2	Realizar las pruebas al sistema	X	X										
3	Capacitar a los usuarios del mismo.	X	X										
4	Realizar mantenimiento periódicos del mismo.	X			X				X				X

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

Presupuesto

Tabla 56: Presupuesto de implementación del sistema de control de inventarios

No.	Actividad	Proveedor	Presupuesto
1	Sistema de control de inventarios	SHEYLA, RUNFOOD	400,00
2	Mantenimiento del sistema	SHEYLA, RUNFOOD	100,00
	Total		500,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Elaborado por: El Autor

4.2.10 Estructura de seguimiento interno

No.	Objetivo estratégico	Actividades	Políticas	Indicadores
1	Elaborar la filosofía empresarial para socializarles a los empleados con la finalidad que de que se cumpla con lo planificado.	Contratar a la empresa que se dedique a la impresión de la filosofía empresarial en base a la superficie la que se va a emplear. Realizar reuniones con el personal fuera del horario laboral para socializar al personal sobre cómo influye su trabajo en el cumplimiento de la filosofía empresarial. Efectuar charlas motivacionales al personal de manera semanal impulsando la ejecución de los valores corporativos de la empresa.	Se ubicará carteles con la filosofía empresarial en un lugar visible de la Distribuidora El Perno, para que el personal que ingrese conozca a que se dedica la organización. Todos los empleados de la empresa deben conocer al momento de su ingreso cual es la filosofía empresarial y como según su trabajo puede alcanzarlas.	$\text{Personal motivado} = \frac{\text{Personal con metas cumplidas}}{\text{Total personal}} \times 100$

No.	Objetivo estratégico	Actividades	Políticas	Indicadores
2	Diseñar un manual de funciones y organigrama estructural donde que se incluye la totalidad de los cargos.	Realizar la impresión del manual de funciones donde se incluya el organigrama estructural para que sea entregado a los empleados de la empresa. Realizar reuniones con el personal fuera del horario laboral para socializar las funciones que debe cumplir cada uno de ellos y como se complementa su trabajo.	Entregar una copia del manual de funciones al personal de la Distribuidora El Perno, con la finalidad de que cada empleado sepa lo que debe hacer en sus actividades cotidianas. Aplicar evaluaciones sobre el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados.	$\frac{\text{Personal que conoce sus funciones}}{\text{Total personal}} \times 100$
3	Elaborar el plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal donde se mejore el rendimiento laboral.	Contratar las capacitaciones dictadas por los organismos públicos o privados que se encargan de esta actividad.	Todos los empleados de la Distribuidora tienen derecho a ser capacitados para cumplir las funciones a ellos encomendados.	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$
No.	Objetivo estratégico	Actividades	Políticas	Indicadores
3	Elaborar el plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal	Cumplir con la rotación del personal para que no se quede sin	Deben presentar certificados de las capacitaciones	$\frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal}} \times 100$

	donde se mejore el rendimiento laboral.	<p>cumplir las actividades de la entidad.</p> <p>Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal donde se incluya aspectos claves de la entidad.</p> <p>Realizar charlas motivacionales que permitan una mejor motivación del personal.</p>	<p>recibidas para ser incluidas en sus expedientes</p> <p>Todos los empleados de la Distribuidora El Perno, participarán en las actividades evaluatorias y sus resultados serán incluidos en sus respectivos expedientes.</p> <p>Se considerara su nivel de desempeño para la decisión de ascenso o retiro del personal de la empresa.</p>	<p><i>Presupuesto de evalaución =</i></p> $\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$
--	---	--	--	--

No.	Objetivo estratégico	Actividades	Políticas	Indicadores
4	Diseñar un plan de marketing apoyados en medios tecnológicos para el mejoramiento del posicionamiento en el mercado.	<p>Contratar a los medios de comunicación donde se puede presentar a la empresa y de manera adecuada.</p> <p>Realizar reuniones con el personal para que conozcan sobre las promociones y publicidad que se va aplicar en la empresa.</p>	<p>Socializar al personal sobre las nuevas promociones y herramientas publicitarias a ser utilizadas, para que puedan ser aplicadas de la mejor manera obteniendo los resultados esperados.</p>	<p><i>Incremento en ventas =</i></p> $\frac{\text{Ventas del año 2} - \text{ventas del año 1}}{\text{Ventas del año 1}} \times 100$ <p><i>Presupuesto del plan de marketing</i></p> $\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$

		Aplicar indicadores para conocer la efectividad del empleo de nuevas técnicas informáticas.		
5	Contratar un sistema de control de inventarios para un manejo adecuado de los productos de la empresa.	Contratar la elaboración del sistema de control de inventarios. Realizar la capacitación al personal. Efectuar el mantenimiento del sistema	Se debe realizar mantenimientos periódicos al sistema de control de inventarios de la empresa a fin de que la información sea depurada debidamente para que sea tomada como referencia en la toma de decisiones.	$\text{Sistema de control de inventarios} = \frac{\text{Sistema de control de inventarios funcionando}}{\text{Sistema de control de inventarios contratado}} \times 100$

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de titulación se estableció las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La empresa DISTRIBUIDORA EL PERNO inicia sus actividades en el año 1991, en la ciudad de Riobamba, ha mantenido una administración empírica no cuenta con una filosofía de negocio; es decir, no posee una misión que defina los objetivos que son, la visión que define el rumbo a seguir.
- La Distribuidora el Perno, no posee un manual de funciones y un organigrama estructural, donde se defina la posición jerárquica, y cuáles son las funciones que se deben cumplir por puesto de trabajo, esto afecta el desempeño del personal debido a que existen acciones donde se dedican mucho esfuerzo y otras que son totalmente desatendidas.
- Uno de los problemas encontrados es la falta de motivación y capacitación al personal lo que ha llevado a generar niveles bajos en la atención al cliente, desempeño laboral y competitividad, afectando en cierta manera la imagen de la empresa ante su clientela.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al representante legal de la empresa DISTRIBUIDORA EL PERNO realizar la socialización de la misión, visión, objetivos y valores, colocarlos en un lugar visible para que sea de conocimiento general, ejecutar las charlas planificadas para llegar a las metas partiendo del compromiso empresarial.
- Entregar una copia del manual de funciones a los empleados de la empresa, para que puedan identificar sus responsabilidades dentro de la misma, en el caso de existir perjuicio puedan ser sancionados los responsables de cada aspecto, reduciendo el perjuicio a la organización.
- Realizar las charlas motivacionales y de compromiso a los empleados, apoyados en una capacitación programada, sin dejar el funcionamiento adecuado de la empresa, autorizando las salidas programadas sobre los temas que se relacionan con las funciones de cada puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- CEAACES. (2016). *Plan de fortalecimiento*. Recuperado el 25 de 11 de 2017, de:
<http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/INSTRUCTIVO-PLAN-DE-FORTALECIMIENTO.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *El sistema de administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill / Interamericana.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.
- Echevarría, S. G. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. San José: EUNED.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson .
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: LIMUSA.
- Sánchez, J. (2001). *La Administración Pública como ciencia: su objeto y estudio*. México: Amazon.
- Soldevila, P. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid.
- Stephen Robbins, D. D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: PEARSON.

ANEXOS

Anexo N°1 Entrevista al Personal la Empresa Distribuidora el Perno



ENTREVISTA PARA LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN



NOMBRE DEL TRABADOR:.....

NOMBRE DEL PUESTO:.....


ENTREVISTADOR:.....

FECHA DE ENTREVISTA:.....

INSTRUCCIONES: MAQUE CON UNA X SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO/ APLICA
1	¿Cree que es necesario el diseño de un manual defunciones?			
2	¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?			
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no correspondientes a su cargo?			
4	¿En el momento en el que ingreso a la empresa Empresa Distribuidora el Perno, se le entrego instrucciones o funciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?			
5	¿Considera Ud. que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?			
6	¿Los colaboradores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?			
7	¿Conoce la definición clara del término manual de funciones?			
8	¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?			
9	¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?			
10	¿Le han correspondido tareas de otros colaboradores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones diarias?			
Observaciones:				

Anexo N°2 Encuesta de satisfacción del cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EMPRESA DISTRIBUIDORA EL PERNO										
		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE								
<p>El objetivo de la encuesta de satisfacción del cliente es conocer la opinión de los clientes sobre la calidad y la prestación de los servicios ofrecidos y las normas de bioseguridad implementadas.</p>										
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: DISTRIBUIDORA EL PERNO			DIRECCIÓN: RIOBAMBA		TELÉFONO: 032514785					
<p>Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignan se tratarán de forma anónima.</p> <p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación:</p> <p>1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE NA = (NO APLICA) si no fue posible observar los aspectos asociados con la pregunta</p>										
FECHA :					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5						
1. ¿Cómo califica el servicio que presta el establecimiento?					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> </tr> </table>					
2. ¿Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> <td style="width: 20px; height: 40px;"></td> </tr> </table>					

3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios y/o trabajos?						
4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?						
5. ¿Se utilizan elementos de protección personal adecuados para el trabajador y para el usuario? (Guantes, tapabocas, uniforme, protectores, entre otros)						
6. ¿Se promocionan e implementan frecuentemente procedimientos de lavado de manos en trabajadores y usuarios?						
7. ¿Se realizan procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización de los elementos de trabajo de forma frecuente y adecuada?						
8. ¿Se promueve e implementa la separación y disposición de residuos (elementos desechables y otros) en recipientes y bolsas apropiadas?						
9. ¿En el establecimiento existe alguna información clara y pertinente sobre hábitos de vida saludable?						
10. ¿Se implementa alguna medida preventiva para la aplicación de productos de peligro (uso correcto, prueba de sensibilidad, manejo de reacciones alérgicas)?						
FECHA DE ELABORACIÓN: N:	RESPONSABLE:	FECHA DE REVISIÓN: N:				

**Anexo N°3 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO EMPRESA
DISTRUBIDORA EL PERNO**

La Empresa legalmente constituida, DISTRUBIDORA EL PERNO con domicilio principal en la ciudad de RIOBAMBA, parroquia LIZARZABURU en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo.

CAPÍTULO I

OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Art.- 1.OBJETO DEL REGLAMENTO. - El presente reglamento, tiene como objetivo regular la relación de empleado y el trabajador en base a las disposiciones del Código del Trabajo.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN Y ALCANCE

Art.- 2.VIGENCIA. - Este reglamento Interno comenzará a regir desde el 01 de enero del 2018, una vez que sea aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.

Art.- 3.CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN. - La Empresa DISTRIBUDORA EL PERNO dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual se entregará un ejemplar del Reglamento a cada uno de sus trabajadores.

Art.- 4.ORDENES LEGÍTIMAS. - Con apego a la ley se cumplirá dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama estructural de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores.

CAPÍTULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 5.El Gerente General de la Empresa Distribuidora el Pernos le corresponde ejercer la dirección de la misma y la administración del talento humano, teniendo la facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 6. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., suscritos por el Gerente General, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 7. Se considera empleados de la Empresa Distribuidora el Perno a las personas que, por su formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con la presentación de requisitos sea contratado por la empresa.

Art.- 8. La admisión e incorporación de nuevo empleados, será para cubrir vacantes determinados por el Gerente. Como parte del proceso de selección, se aplicará pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, pruebas psicológicas de sus aptitudes.

Una vez culminado el proceso de selección se procederá a la firma del contrato. El mismo que será legalizado ante el ministerio del trabajo

Art.- 9. El aspirante que haya sido contratado deberá presentar la siguiente información;

- Hoja de vida que contenga, datos personales, dirección de su domicilio permanente, números telefónicos (celular y fijo)
- Dos certificados de honorabilidad.
- Dos copias legibles de la cédula de ciudadanía y certificado de votación
- Copias de los certificados o títulos legalmente conferidos de la preparación académica.
- Copia de la Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- Certificados de trabajo.

Estado documentación deberá ser presentada en un plazo máximo de cinco días una vez firmado el contrato, caso contrario será considerado una falta leve.

Art.- 10. Los empleados deberán informar antes de la firma de la contratación si son parientes de empleados de la Empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art.- 11. Una vez que ingrese el personal nuevo se le hará firmar un acta de entrega recepción de los bienes o implementos de la empresa aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por finalización de la relación laboral.

CAPÍTULO V

DE LOS CONTRATOS

Art.- 12. CONTRATO ESCRITO. - Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; para ser posteriormente inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.

Cabe recalcar que la empresa establecerá la modalidad de contrato que sea vigente en ese momento según el Código de trabajo.

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

Art.- 13. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales, por necesidades de la empresa se puede solicitar la realización de horas extras o jornadas especiales siempre y cuando sean aprobados por la Gerencia e informados a la Dirección Regional de trabajo.

Art.- 14. El horario de trabajo que asume la empresa Distribuidora el Perno es de 9:00 am a 13:00 pm dos horas con dos horas de receso iniciando la segunda jornada a las 15:00 pm y finalizando a las 19:00 pm.

Art.- 15. Los trabajadores tienen la obligación de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control implementados por la empresa, la ausencia de registro se considerará una falta leve.

Art.- 16. El empleado que requiera ausentarse de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso a la Gerencia y esperar su autorización, caso contrario será sancionada como falta leve.

Art.- 17. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el empleado, en forma obligatoria e inmediata y por escrito a la Gerencia.

Art.- 18. A la hora exacta de inicio de la jornada laboral el empleado deberá estar listo con el uniforme y los artículos de seguridad a su cargo.

Art.- 19. Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave al presente Reglamento y la serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

Art.- 20. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para;

- Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno y son recuperables según disposición legal.
- Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

Art.- 21. El Gerente General o su delegado, llevará el control de asistencia, de cada uno de los empleadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo a lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES

DE LAS VACACIONES

Art.- 22. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el Gerente.

Art.- 23. Para el efecto del cumplimiento de las vacaciones, el Gerente General al inicio del período elaborara conjuntamente con sus empleados el plan de vacaciones, a fin de que no quede ninguna área sin atención dentro de la empresa.

Art.- 24. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones.
- Llenar el formulario de vacaciones.

DE LAS LICENCIAS

Art.- 25. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento. Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- Por motivos de maternidad y paternidad
- Para asistir a capacitaciones debidamente autorizados por la Empresa.
- Tres días por calamidad doméstica.
- Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art.- 26. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

CAPÍTULO IX

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

Art.- 27. Para la fijación de las remuneraciones de los empleados, la Empresa se orientará en las disposiciones establecidas por el Ministerio de Trabajo, nunca la remuneración será inferior a lo establecido legalmente.

Art.- 28. La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus empleados mediante el depósito en una cuenta bancaria.

Art.- 29. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- Aportes personales del IESS;
- Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- Ordenados por autoridades judiciales.
- Multas establecidas en este Reglamento

Art.- 30. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa legalmente establecidos.

CAPÍTULO X

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art.- 31. Los empleados deberán cumplir estrictamente con sus funciones firmadas en su contrato, cumplimiento con niveles de productividad y calidad en su trabajo, avalados por el cumplimiento de las responsabilidades fijadas en el manual de funciones.

CAPÍTULO XI

CAPACITACIÓN

Art.- 32. El Gerente General cada año, elaborar un plan de capacitación donde se incluya a la totalidad del personal, a fin de que se desarrollen las actividades de forma correcta.

CAPÍTULO XII

TRASLADOS Y GASTOS DE VIAJE

Art.- 33. Todo gasto de viaje dentro del país que se incurra por cumplimiento con las funciones fijadas por la empresa, serán desembolsados por la empresa una vez presentas las facturas o notas de ventas debidamente legalizadas de acuerdo con las normas tributarias que sustenten el gasto.

CAPITULO XIII

LUGAR LIBRE DE ACOSO

Art.- 34. Lugar De Trabajo Libre De Acoso. - La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Por lo que se compromete a prohibir la emisión de insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad. Caso contrario se podrá recurrir a los organismos de control.

Art.- 35. La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso sexual dentro del lugar de trabajo. Se entenderá acoso sexual lo siguiente:

- Comportamiento sexual inadecuado.
- Pedido de favores sexuales
- Acoso verbal donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

Art.- 36. Todo reclamo será investigado, tratado confidencialmente y por lo cual se presentará un informe de lo mismo que, en caso de presentar síntomas de acoso, se presentará a la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo.

CAPÍTULO XIV

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 37. Las obligaciones fijadas en el artículo 45 del Código de Trabajo, son las siguientes:

- a. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
- b. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
- c. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada.
- d. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
- e. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
- f. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
- g. Velar por los intereses de la empresa Distribuidora el Perno, y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.

- h. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de la empresa o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
- i. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- j. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
- k. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
- l. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.
- m. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la empresa.
- n. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
- o. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de la empresa para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.

- p. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
- q. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
- r. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
- s. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
- t. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.
- u. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
- v. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
- w. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
- x. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Gerente o a quien ejerza la autoridad en ese momento a fin de ser atendido de forma urgente.
- y. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la empresa por medio de sus representantes, o auditores.

- z. Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
 - aa. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
28. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

DE LOS DERECHOS

Art.- 38. Serán derechos de los trabajadores los siguientes:

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación, de acuerdo con el plan de capacitación fijada por la empresa.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas internas de la empresa.

DE LAS PROHIBICIONES

Art.- 39. Estas son las prohibiciones del empleado:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses.

- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores o clientes.
- c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa.
- d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva.
- e) Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización.
- f) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo.
- g) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas de la empresa.
- h) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo.
- i) Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa.
- j) Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a sus funciones.
- k) Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa.
- l) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa.
- m) Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
- n) Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado.
- o) Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa.
- p) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros de trabajo.

- q) Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- r) Ingerir o expender bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, dentro de la empresa.
- s) Fumar en el interior de la empresa.
- t) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicos de prevención y seguridad impartidas por la empresa.
- u) Portar cualquier tipo de arma en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas.
- v) Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- w) Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la empresa, convirtiéndose en su competencia.

CAPÍTULO XVI

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art.- 40. Los Trabajadores que tuvieran a su cargo activos de la Empresa, principalmente el efectivo o sus equivalentes son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art.- 41. Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arqueos de caja provisionales o imprevistos que ordene la Empresa.

CAPÍTULO XVII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.- 42. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el empleado, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas;

- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art.- 43. La amonestación escrita será comunicada al empleado en persona, para que sea firmada y aceptada por el mismo. En caso de no querer firmarla se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del empleado, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.

Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.- 44. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente; se aplicará en caso de que el empleado hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario.

Art.- 45. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;

8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.

9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el Departamento de Recursos Humanos;

DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 46. Se considerarán faltas leves el incumplimiento de lo siguiente:

a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.

b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.

c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.

d) Los trabajadores que, durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.

e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.

f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.

g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.

h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.

i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otra disposición de este reglamento será sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.

j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.

- k) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 47. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al empleado con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se aplicarán en las siguientes conductas:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- e) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- f) Encubrir la falta de un trabajador.
- g) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- h) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados.
- i) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa.
- j) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.

- k) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado.
- l) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus Clientes.
- m) Portar armas durante horas de trabajo.
- n) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.

CAPÍTULO XVIII

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

Art.- 48. Los empleados de la Distribuidora El Perno quedarán cesados definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos, por las siguientes causas:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante.
- e) Por visto bueno presentado por el trabajador o empleador.
- f) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

CAPITULO XIX

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

Art.- 49. Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.

- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 50. Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren;

DISPOSICIONES GENERALES

Art.- 78. Los empleados tienen derecho a estar informados del reglamento interno de trabajo.

Art.- 79. La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

facebook

Búsqueda de personas, lugares y cosas

Inicio

Promocionar página

10

Reciente

2013

2012

2011

2010

9

DISTRIBUIDORA EL PERNO

Contactos

Marcas

Catálogos


Proformas

Promociones

Video de capacitación


10

126



mercado
libre

caja de herramientas



Descarga gratis la app de Mercado Libre

Regístrate

Ingresar

Ayuda


Categorías

Tu historial

Tus compras

Vender


Búsquedas relacionadas: caja para herramientas con ruedas - caja de herramientas stanley - caja de herramientas para mecanico - caja de herramientas truper - caja de herramientas completa




Distribuidora El Perno

Caja de herramienta

U\$S 25


 Envío gratis a todo el país

14 vendidos



Bomba Manual Aceitadora Lubricadora De Caja Y Corona


U\$S 150

 Envío gratis a todo el país

14 vendidos

Ordenar publicaciones

Más relevantes



Categorías

Accesorios para Vehículos (17)

Herramientas (138)

Hogar y Muebles (8)

Computación (7)

Electrónica, Audio y Video (7)

Celulares y Telefonía (5)

Para oficinas (5)

Juegos y Juguetes (4)

Bombas De Agua (2)

Ver todos

Condición

